



## Autoavaliação institucional: ressignificando o papel da CPA *Institutional self-regulation: re-signification of the CPA role*

Patrícia Irene dos SANTOS<sup>1</sup>

**Resumo:** A reflexão decorrente da avaliação institucional pode contribuir para a conservação ou modificação dos rumos das IES. Neste estudo, buscamos revelar as possibilidades estratégicas das ações que vêm sendo consolidadas através da CPA no processo de autoavaliação interna, além de identificar os rebatimentos dessas ações frente à consolidação de uma cultura de autoavaliação institucional na Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE. Foi adotada uma abordagem plurimetodológica com enfoque quanti-qualitativo. Os instrumentos de coleta utilizados foram: questionário (38 funcionários técnico-administrativos); entrevista semiestruturada (05 coordenadores) e Análise SWOT (setores e núcleos) da IES. Para a interpretação dos dados, empregamos a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2002) e contamos também com a colaboração do Grupo de Estudos Socioeconômicos e Empresariais de Pernambuco (GEMEPE), órgão de pesquisa vinculado à FAFIRE. Adotamos como referencial teórico as contribuições de Dias Sobrinho (2000); Silva e Gomes (2007); Porter (1991); Mintzberg (2000); Oliveira (2005); dentre outros. Os resultados parciais subsidiam diretamente o Planejamento Estratégico executado na IES. Alguns elementos puderam ser delineados de: Intenções, Tensões e Repercussões, sinalizando questões como: concepções sobre autoavaliação, elementos limitadores e facilitadores do processo, feedback e direcionamento de ações. Conclui-se que os rebatimentos das ações promovidas pela CPA frente à consolidação de uma cultura de autoavaliação institucional na FAFIRE, de fato, oferecem subsídios ao Planejamento Estratégico da instituição, contribuindo como recurso essencial ao aprendizado e à mudança organizacional, inclusive a uma ressignificação do papel da própria CPA.

**Palavras-chave:** Autoavaliação Institucional. CPA. Planejamento estratégico.

**Abstract:** The reflection resulting from institutional evaluation can contribute to the conservation or modification to head the IES into different directions. In this study, we seek to reveal the strategic possibilities of actions that have been consolidated through the CPA on an internal self-regulation process besides the identification of the repercussions of these actions aiming the consolidation of an institutional practice of self-regulation of Frassinetti College of Recife - FAFIRE. It was adopted a multi- criteria methodology with a quantitative and qualitative approach focus. The instruments used were: a questionnaire(38 administrative personnel); semi-structured interview(05 coordinators) and SWOT Analysis (sectors and departments) of the IES. For the data interpretation it was employed a content analysis (BARDIN, 2002), and we also counted on the collaboration of the Socioeconomic and Business Studies Group of Pernambuco (GEMEPE), research body linked with FAFIRE. As theoretical reference we counted on the contributions of Dias Sobrinho (2000); Silva and Gomes (2007); Porter (1991); Mintzberg (2000); Oliveira (2005); among others. The partial results directly subsidized the Strategic Planning carried out in the IES. Some elements such as Intent, Tensions and Implications could be delineated, signaling issues as conceptions of self-regulation, limiting and facilitators factors of the process, feedback and desired actions. We can

1 Mestre em Educação pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Professora da Educação Básica da Rede Municipal do Recife – RMR/PE e da Graduação em Pedagogia na Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE, Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação da FAFIRE | patriciareflexao@gmail.com

conclude that the repercussions of the actions promoted by the CPA forward to the consolidation of an institutional self-regulation practice at FAFIRE in fact provides input to strategic planning of the institution, contributing as a key resource to learning and organizational change, including a redefinition of the role of the CPA itself.

**Keywords:** Institutional self-assessment. CPA. Strategic planning.

## Introdução

A avaliação vem se consolidando cada vez mais na agenda das políticas de educação superior, tanto pela relevância que a comunidade acadêmica vem lhe imputando como um fator de legitimação das práticas das IES, quanto pela compreensão da avaliação institucional como processo condicionante da gestão dessas instituições. Entretanto, o número de pesquisas sobre o tema (DIAS SOBRINHO, 1996; VERHINE; DANTAS; SOARES, 2006, dentre outros) revela a análise das políticas e programas em seus aspectos mais amplos. Sendo assim, a relevância de estudos que apontem à micropolítica da avaliação (AUGUSTO; BALZAN, 2007; SILVA; GOMES, 2011), assim como seu processo de implantação, suas possibilidades, limites e repercussões, contribui para uma melhor compreensão da temática.

A Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE é uma instituição católica confessional, de natureza privada e sem fins lucrativos, mantida pela Congregação de Santa Doroteia do Brasil. Inicialmente denominada Instituto Superior de Pedagogia, Ciências e Letras Paula Frassinetti, teve seus cursos de Filosofia, Matemática, Geografia, História, Ciências Sociais, Letras Clássicas, Letras Neolatinas, Letras Anglo-Germânicas e de Pedagogia autorizados a funcionar pelo Decreto-Lei nº 6.488, de 05 de novembro de 1940. Em 08 de setembro de 1941, foi homologado o Parecer nº 146 do Conselho Nacional de Educação – CNE, favorável ao pedido de autorização para adotar o nome Faculdade de Filosofia do Recife, sendo reconhecida através do Decreto-Lei nº 13.583, de 05 de outubro de 1943.

Em 1946, através do Decreto-Lei nº 9.388, a FAFIRE incorporou-se à Fundação da Universidade do Recife por solicitação desta, constituindo-se de Relevância Social por estar contribuindo com a criação da 1ª Universidade de Pernambuco, atual Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. A Congregação, órgão superior deliberativo da instituição, aprovou em 26 de outubro de 1999 a modificação do nome para Faculdade Frassinetti do Recife, diante da necessidade da ampliação de cursos, abrangendo outros campos de estudo. Atualmente oferece cursos de graduação em Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Letras, Pedagogia e Psicologia; Cursos Superiores de Tecnologia em Logística, Gestão Financeira, Gestão Comercial, Gestão de Recursos Humanos e em Processos Escolares. E na Pós-graduação, *lato sensu*, os cursos de especialização são ofertados nas áreas de atuação da faculdade e se voltam para o atendimento às demandas de pesquisa, aprofundamento e atualização.

Ciente de seu compromisso social, a instituição integra o ato educativo à práxis social desenvolvendo ações extensionistas na promoção de projetos entre os diversos cursos, setores e serviços, envolvendo os seguintes eixos de atuação: inclusão social e acadêmica (perfil pedagógico que prima pela efetiva construção do conhecimento, integralização das diversas dimensões do ser humano e competência técnica e ética, para um adequado desempenho profissional; concessão de bolsas para alunos, funcionários e dependentes; pedagogias alternativas para alunos portadores de necessidades educacionais especiais<sup>2</sup>); implementação de políticas de desenvolvimento econômico e social (através dos programas de profissionalização, objetivando a formação de redes de ação social para o desenvolvimento sustentável nas comunidades menos favorecidas economicamente); cidadania e meio ambiente (através de projetos que favoreçam a formação de uma postura ética, política e de consciência ecológica, como ações de reaproveitamento de águas, de coleta seletiva de lixo e reciclagem) e arte e cultura (desenvolvimento da sensibilidade estética e consciência da cidadania cultural por meio de programas e projetos que possibilitam o acesso às mais variadas expressões do saber científico, religioso e filosófico). Atualmente, a instituição oferece seus serviços através de projetos, núcleos e setores<sup>3</sup>.

A IES funciona no centro da cidade de Recife-PE e tem como missão: “Oferecer uma educação integral de qualidade, promovendo a formação humana e profissional comprometida com a construção de uma sociedade justa e fraterna, fundamentada em princípios éticos, cristãos e na intuição pedagógica de Paula Frassinetti”. A afirmação de seus princípios, especialmente o caráter cristão, está expressa nos seus documentos e no ambiente institucional.

Diante deste contexto, elegemos, como objetivo geral, revelar as possibilidades estratégicas das ações que vêm sendo consolidadas através da CPA no processo de autoavaliação interna e seus rebatimentos no Planejamento Estratégico da FAFIRE, considerando-os como recursos essenciais ao aprendizado e à mudança organizacional. E como objetivos específicos, relacionar as estratégias que a CPA vem desenvolvendo, referentes ao processo de autoavaliação institucional da FAFIRE; analisar as representações sociais da avaliação institucional entre os membros da comunidade acadêmica; identificar as perspectivas e os rebatimentos dessas ações frente à consolidação de uma cultura permanente de autoavaliação institucional na FAFIRE; apresentar as tensões, intenções e

2 A FAFIRE foi pioneira no trabalho de reconhecimento especializado aos alunos com necessidades educacionais especiais, com intérprete, por exemplo.

3 Comissão Própria de Avaliação (CPA); Centro Comunitário da FAFIRE (CECOMFIRE); Clínica Psicológica; Pastoral; Ouvidoria; Núcleo de Desenvolvimento de Carreira e Encaminhamento para Estágio (NUDECAD); Núcleo de Pesquisa Científica (NUPIC); Central de Recursos Humanos; Serviço de Apoio Psicopedagógico ao Aluno (APPFIRE); Consultoria Empresa Júnior; Escola de Idiomas; Comitê de Ética; Central de Secretarias; Central de Recursos Humanos; Comunicação; Grupos de estudos: Centro de Estudos sobre Violência Sexual (CEPARVS); Centro de Estudos e Debates (CENEDE-LETRAS) e Grupo de Estudos em Pedagogia Waldorf; Projetos: SAÚDE E SABER NO IMIP e *SOFTWARES LIVRES* em leito hospitalar; Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários junto ao MTE – PRONINC.

repercussões do processo de implantação de uma cultura permanente de autoavaliação institucional.

## Referencial teórico

Adotamos como referencial teórico as contribuições de Dias Sobrinho (2000, 2003), Leite (2008), Almeida Júnior (2002) e Ristoff (2000), para tratar sobre Avaliação Institucional, com ênfase na atuação, criação e estratégias mobilizadas pelas Comissões Próprias de Avaliação – CPA. Para sinalizar a importância do Planejamento Estratégico como um dos pilares da gestão estratégica, as abordagens teóricas de Porter (1991), Mintzberg (2000), Oliveira (2005), Pereira (2010), dentre outros. Também nos embasamos em documentos como a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes; o Regimento Interno da CPA e no PDI da FAFIRE.

A avaliação das instituições é feita na perspectiva de identificar seu perfil e a qualidade de sua atuação, considerando suas atividades, cursos, programas, projetos e setores. Compõem a avaliação institucional duas modalidades: a autoavaliação (coordenada pela CPA de cada instituição e orientada pelas dimensões do roteiro da autoavaliação institucional da CONAES) e a avaliação externa (realizada por comissões designadas pelo INEP. A avaliação externa tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações).

A avaliação dos cursos de graduação tem o objetivo de identificar as condições de ensino oferecidas, o perfil do corpo docente e a organização didático-pedagógica. E a avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação, realizada por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), tem a finalidade de avaliar o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.

A Avaliação da Educação Superior foi proposta pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Esse sistema foi criado para consolidar o processo de avaliação de instituições de ensino superior com base em cinco princípios: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior, o reconhecimento da diversidade do sistema, o respeito à identidade, missão e história das instituições, a globalidade institucional e a decorrente multiplicidade de indicadores e a continuidade do processo avaliativo.

De acordo com a Lei do SINAES, três princípios filosóficos fundamentam essa avaliação: integração, articulação e participação. Do ponto de vista do princípio da integração, a Avaliação Institucional é entendida como uma ponte que permite construir um projeto acadêmico baseado na gestão democrática e na autonomia, para fornecer resultados que ampliem o autoconhecimento institucional e, assim, possa identificar pontos de apoio para implementar políticas educacionais que possibilitem a regulação do sistema

de educação superior (DIAS SOBRINHO, 2003). Quanto à articulação, esta seria evidenciada entre a avaliação proposta pelo SINAES e aquela realizada pelo Poder Público, no caso das autorizações e credenciamento dos cursos. Em relação à participação, estaria relacionado ao envolvimento efetivo de toda a comunidade acadêmica – alunos, docentes, funcionários (corpo técnico-administrativo), além de egressos e demais grupos sociais envolvidos.

As ações desenvolvidas pela CPA se configuram como sendo o ponto de partida dos processos que constituem o sistema avaliativo da educação superior. O relatório de autoavaliação deve contemplar as 10 dimensões estabelecidas no artigo 3º da Lei 10.861/2004. Também pode ser considerada a abordagem de outros aspectos que a IES julgar relevante dentro do seu contexto específico. As dimensões estabelecidas pelo SINAES para a autoavaliação são: 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 - infraestrutura 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 autoavaliação 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.

A **Avaliação Institucional** contribui para que a IES monitore o percurso escolhido para o cumprimento de seus objetivos. Para garantia de uma avaliação institucional eficaz, todos que compõem a comunidade acadêmica precisam estar esclarecidos, através de pressupostos claros e bem definidos (RISTOFF, 2000). Ainda segundo o autor, a avaliação precisa ser abrangente, construtiva, renovadora e legítima. Como processo abrangente, a avaliação institucional necessita permear toda a instituição; torna-se construtiva, visando o conhecimento e o aprendizado das potencialidades e fragilidades, gerando bases para o processo de decisão; concebida como processo renovador, precisa contribuir para orientação das mudanças que se fizerem necessárias; e a legitimidade será garantida a partir da aceitação e da participação de todos os interessados em seus resultados.

O SINAES é formado por três grupos de ações avaliativas: Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES). A referida comissão tem atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na IES. A autoavaliação e a avaliação externa são articuladas pelo AVALIES em duas etapas: a autoavaliação coordenada pelas CPA e a avaliação externa pelas comissões de especialistas designados pelo INEP. Conforme o artigo 11 da Lei do Sinaes, a constituição da CPA é de responsabilidade de cada IES, por ato do seu dirigente máximo, com regimento próprio, e tem assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade institucional e da sociedade civil organizada, sendo proibida a representação majoritária de qualquer um dos segmentos.

Praticar a autoavaliação institucional implica construir uma compreensão global da universidade, por meio do reconhecimento e interação de suas múltiplas singularidades. O importante é que a instituição não se sinta ameaçada com a avaliação e que alunos, professores, funcionários e gestores, dos diferentes níveis acadêmicos e administrativos, se conscientizem da importância de tomar decisões a partir dos resultados que serão apresentados, favorecendo-se, então, a autonomia e o compromisso. Ao considerar a participação de todos os sujeitos envolvidos pelo cotidiano universitário e a adesão voluntária para as instituições, a proposta do Sinaes se caracteriza como uma atividade democrática, que valoriza o engajamento de todos e estimula o desenvolvimento de uma cultura avaliativa.

Pensar sobre o desenvolvimento de uma cultura avaliativa, nos permite refletir que a cultura é socialmente construída e que ela se processa no desenrolar da própria realidade vivida. Neste estudo, consideramos **cultura avaliativa** como um princípio metodológico da avaliação institucional, e não um instrumento que pode ser imposto ou manipulado de maneira instrumental. A cultura é representação e não imposição de regras (SUANNO, 2002; MORGAN, 1996).

A necessidade de estarmos informados sobre o mundo à nossa volta, nos leva a criar representações, para compreendê-lo, administrá-lo ou enfrentá-lo. A definição da categoria **representação social** nesse trabalho está de acordo com Jodelet (2001, p. 8), que a concebeu como uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. A autora destaca que as representações sociais, na qualidade de fenômenos cognitivos, envolvem a pertença social dos indivíduos com as implicações afetivas e normativas, com as interiorizações de experiências, práticas, modelos de condutas e pensamentos socialmente inculcados ou transmitidos pela comunicação social, que com elas têm relação. O lugar, a posição social ou as funções que os indivíduos ocupam determinam os conteúdos representacionais e sua organização. Buscamos, a partir dessa perspectiva, investigar a representação social da avaliação institucional da comunidade acadêmica, a fim de promover um melhor direcionamento das ações da CPA.

Na presente pesquisa, **autoavaliação institucional** refere-se a avaliar a IES de maneira global, buscando identificar a coerência entre a missão e as políticas institucionais realizadas, visando à melhoria da qualidade institucional. Neste sentido, corrobora com o que rege o PDI, ou seja, estão voltadas para o mapeamento de dificuldades, problemas, conquistas e avanços, como forma de corrigir percursos e realimentar o crescimento, assumindo caráter investigativo e processual. Objetiva também promover através da participação de toda a comunidade acadêmica uma autoavaliação como prática institucional permanente. Neste estudo, daremos ênfase à atuação, criação e às estratégias mobilizadas pelas Comissões Próprias de Avaliação – CPA como indicadores de subsídios que fomentam o Planejamento Estratégico Institucional.

Em relação ao planejamento, compreende-se como sendo o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diversos níveis hierárquicos nas organizações, podendo ser classificados como: estratégico, tático e operacional. Mintzberg (2000) chama atenção para a perspectiva que a compreensão da estratégia enquanto um padrão ao longo do tempo abre para a análise estratégica. Nesse sentido, estratégia passa de prescrição para descrição. Na realidade, o que Mintzberg (2000) chama a atenção é a noção de uma Aprendizagem Estratégica. Na Administração, o termo estratégia é empregado no sentido de designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos.

Nessa perspectiva, nosso enfoque para este estudo será o **Planejamento Estratégico**, que segundo Kotler (1992, p. 63) trata-se “do processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O processo de planejamento estratégico pode ser dividido em três grandes fases: a elaboração, a implementação e o controle. Com intenção de auxiliar o gestor educacional na utilização desta ferramenta, muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, levando muitas instituições a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

O planejamento estratégico como uma metodologia gerencial permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Este processo é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir as oportunidades que poderão surgir. Dessa forma, quando utilizado adequadamente, o planejamento

estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a organização na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação (OLIVEIRA, 1995).

## Metodologia

A metodologia proposta adotou uma abordagem plurimetodológica, assim, a autoavaliação possui um enfoque quanti-qualitativo (BOGDAN; BIKLEN, 2003; MINAYO, 2002), que prioriza a avaliação de processos ao invés de avaliar produtos (BALZAN; DIAS SOBRI-NHO, 1995) ou somente resultados.

Em consonância com o paradigma qualitativo, os dados quantitativos obtidos são levados em conta para a contextualização da realidade da instituição e para respaldar o aprofundamento da abordagem qualitativa. Nesse sentido, a CPA busca realizar uma avaliação multifocal, valorizando a descrição de contextos e privilegiando a interpretação dos dados coletados.

O percurso metodológico vem sendo assim organizado através de: realização de reuniões semanais sistemáticas; participação da CPA em colegiados e Núcleo Docente Estruturante (NDE); elaboração e aplicação de instrumentos de coleta de informações; divulgação (site institucional) e sensibilização de toda a comunidade acadêmica para participação voluntária no processo de autoavaliação institucional. Trata-se de um estudo em andamento que vem buscando viabilizar um cronograma de ações planejado e elaborado conjuntamente com a Direção da IES, integralizando assim seu Planejamento Estratégico.

Os instrumentos de coleta utilizados foram: a) o questionário, por considerarmos “um instrumento adequado para a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social” (GIL, 1994, p. 127); b) a entrevista semiestruturada, por ser uma técnica muito usada para a coleta de dados em pesquisas qualitativas, uma vez que ela “se desenvolve de forma menos dirigida, possibilitando ao entrevistador abordar os temas livremente, sem um roteiro rígido, mas a partir de um esquema prévio” (CRUZ NETO, 2002, p. 57-58); c) a Análise *SWOT*, que é a avaliação sistemática das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da IES em estudo, com o intuito de identificar a competência essencial das oportunidades e ameaças da instituição, ajudando os gestores a encontrar suas competências básicas e combiná-las com as possíveis oportunidades do ambiente que as cerca. Sendo assim, os instrumentos de coleta procuram observar os pontos fortes e pontos fracos, contemplando assim várias dimensões avaliativas propostas pelo Sinaes sem, contudo, esgotá-las.

Seguindo o nosso cronograma de ações, o processo vem sendo desenvolvido da seguinte forma: a) aplicamos um questionário, com 38 funcionários técnico-administrativos; promovemos uma acolhida diferenciada: organizamos um ambiente (som ambiente, climatizado, *coffee-break* e uma urna onde depositavam o material solicitado) agradável e acolhedor, para onde os mesmos, após serem convidados, podiam se deslocar



durante o expediente de trabalho para participar da estratégia de reflexão e coleta de dados; b) paralelamente, durante a participação no Núcleo Docente Estruturante – NDE dos cursos, realizamos entrevista semiestruturada com os 05 coordenadores de Curso; c) aplicamos a técnica SWOT, onde, através de um processo de análise e repasse de informações do ambiente interno e externo, os núcleos e setores da IES elaboram um relatório indicando as ações que vêm sendo desenvolvidas, além dos elementos limitadores e facilitadores de tais processos. Os dados provenientes de questões abertas vêm sendo compilados e analisados através da Análise de Conteúdo do tipo categorial por temática, a qual se efetiva por meio de desmembramento de texto em unidades e categorias para posterior reagrupamento analítico (BARDIN, 2002); ainda na perspectiva estatística, contamos com a colaboração do Grupo de Estudos Socioeconômicos e Empresariais de Pernambuco (GEMEPE), órgão de Pesquisa vinculado à FAFIRE.

## Resultados e discussões

Os resultados parciais têm permitido o levantamento de hipóteses que fornecem subsídios ao Planejamento Estratégico Participativo realizado pela IES. Alguns aspectos relacionados à autoavaliação institucional puderam ser delineados de: Intenções, Tensões e Repercussões, sinalizando questões como: concepções sobre autoavaliação, elementos limitadores e facilitadores do processo, *feedback* e direcionamento de ações. A partir das estratégias que vêm sendo implementadas pela CPA, podemos constatar algumas evidências:

- a) quanto às concepções de autoavaliação, houve uma ressignificação do papel dessa Comissão frente à produção de sentidos pelo grupo investigado e o direcionamento de suas ações relativas à autoavaliação institucional, ou seja, passou de intervenções estanques, pontuais, para subsidiar efetivamente o Planejamento Estratégico da instituição.
- b) conseguimos viabilizar, a título de repercussão, ações propositivas, e constatar sua efetivação ainda durante o processo de coleta das informações. Essas repercussões podem ser vislumbradas. Por exemplo, aquelas coletadas junto ao corpo técnico-administrativo, forneceram subsídios para implementação de um melhor direcionamento quanto ao processo de Formação Continuada em Serviço para este segmento institucional.
- c) como elementos facilitadores do processo de autoavaliação foram sinalizados: o grande envolvimento e participação efetiva dos seus membros e apoio institucional; a significativa receptividade da direção da instituição, estabelecendo uma parceria indispensável no sentido de viabilizar as ações propositivas sinalizadas pela CPA.
- d) quanto às fragilidades no processo de autoavaliação institucional, foi apontada a necessidade de: reconhecer a importância de uma cultura avaliativa que desmistifique

a avaliação numa postura classificatória e meritocrática representada por alguns membros da comunidade acadêmica; maior engajamento da sociedade civil nos processos de avaliação institucional e intensificar processo de divulgação interna das ações de autoavaliação; incentivo à participação dos docentes, discentes e corpo técnico-administrativo, através da inclusão da atividade de membro da CPA na contagem de créditos (horas-aula) ou incentivo na ascensão funcional.

### Considerações finais

Neste sentido, conclui-se que os rebatimentos das ações promovidas pela CPA frente à consolidação de uma cultura de autoavaliação institucional na FAFIRE, de fato, oferecem subsídios ao Planejamento Estratégico da instituição, contribuindo como recurso essencial ao aprendizado e à mudança organizacional, inclusive a uma ressignificação do papel da própria CPA.

Para tanto, a autoavaliação institucional e o papel da CPA na FAFIRE vêm sendo efetivados a partir de algumas etapas: preparação, sensibilização, participação e *feedback* das ações estratégicas (levantamento de dados personalizado de cada Núcleo/ Serviço/ Central da FAFIRE), uma vez que contribuem com uma melhor operacionalização e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

Como ação propositiva e estímulo à sensibilização para participação neste processo, indicamos a criação de uma Semana da Autoavaliação da FAFIRE, onde toda a comunidade acadêmica esteja envolvida no processo de análise e melhoria dos serviços oferecidos pela instituição, fato que fortalecerá tal cultura avaliativa. Essa ação promoverá uma maior visibilidade e integração da CPA com as demais instâncias da FAFIRE, fortalecendo uma aprendizagem institucional através de uma cultura avaliativa processual e formativa.

### Referências

ALMEIDA JÚNIOR, Vicente de Paula. A avaliação da educação superior no contexto das políticas educacionais. *In*: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Avaliação democrática**: para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002.

AUGUSTO, Rosana; BALZAN, Newton Cesar. A vez e a voz dos coordenadores das CPA das IES de Campinas que integram o SINAES. **Avaliação**, Campinas; v. 12, n. 4, p. 597-622, dez. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2003.

BRASIL. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras proficiências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 abr. 2004.

CRUZ NETO, Otavio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. *In: Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: das perspectivas tecnológicas às políticas e sociais. *In: \_\_\_\_*. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. Avaliação institucional: marcos teórico e políticos. **Avaliação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 15-24, jul. 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JODELET, D. **As representações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ, 2001.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LEITE, Denise. Ameaças pós-rankings sobrevivência das CPAS e da autoavaliação. **Avaliação**, Campinas, v. 13, n. 3, p. 833-840, nov. 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 2000.

MINAYO, Maria Cecília. (Org.). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In: Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RISTOFF, Dilvo. Avaliação institucional: pensando princípios. *In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César. (Org.)*. **Avaliação institucional**: teoria e experiências. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Assis Leão da; GOMES, Alfredo Macedo. Avaliação institucional no contexto do Sinaes: a CPA em questão. **AVALIAÇÃO**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 573-601, nov. 2011.

SUANNO, M. V. R. Princípios para instrumentalização do processo de autoavaliação institucional. **Uniciência**, Anápolis, n. 9, p. 81-91, 2002.

VERHINE, Robert Evan; DANTAS, Lys Maria Vinhaes; SOARES, José Francisco. Do provão ao ENADE: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no ensino superior brasileiro. **Ensaio: Avaliação. Política Pública. Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 52, p. 291-310, jul./set. 2006.

Recebido em: 21/10/2014

Aprovado em: 28/10/2014

Para referenciar este texto:

SANTOS, Patrícia Irene dos. Autoavaliação institucional: ressignificando o papel da CPA, **Lumen**, v. 23, n. 2, p.9-20, jul./dez. 2014.