



EccoS Revista Científica

ISSN: 1517-1949

ISSN: 1983-9278

eccos@uninove.br

Universidade Nove de Julho

Brasil

Maria Haas, Celia; Moço Aparício, Ana Silvia
AVALIAÇÃO, REGULAÇÃO E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO
SUPERIOR: OS DESAFIOS DA GESTÃO ACADÊMICA

EccoS Revista Científica, núm. 51, 2019, Outubro-
Universidade Nove de Julho
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5585/EccoS.n51.15825>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71566554013>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em redalyc.org



Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

AValiação, Regulação e Qualidade na Educação Superior: Os Desafios da Gestão Acadêmica

**EVALUATION, REGULATION AND QUALITY IN HIGHER
EDUCATION: THE CHALLENGES OF ACADEMIC MANAGEMENT**

**EVALUACIÓN, REGULACIÓN Y CALIDAD EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR: LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA**

Celia Maria Haas

Doutora, Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP). São Paulo - SP, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8462-8350>
celia.haas@unicid.edu.br

Ana Silvia Moço Aparício

Doutora, Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). São Caetano do Sul - SP, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6725-5372>
anaparicio@uol.com.br

RESUMO: Este texto aborda possíveis implicações, na gestão acadêmica de doze universidades da Grande São Paulo/SP – de um total de dezoito –, dos resultados produzidos pelo Sinaes, em seus processos de avaliação da educação superior, e decorre da pesquisa intitulada “A avaliação da educação superior no Brasil: sistema adotado pelo governo federal e uso dos seus resultados na gestão institucional”. A pesquisa buscou conhecer os efeitos e iniciativas que o Sinaes vem induzindo na gestão acadêmica das instituições de educação superior na ótica dos dirigentes universitários, com o objetivo de analisar as implicações da consolidação do sistema de avaliação da educação superior no Brasil, visando explicitar o uso dos resultados das avaliações institucionais – interna e externa – identificando iniciativas de gestão praticadas nas universidades públicas e privadas. Os procedimentos metodológicos podem ser inscritos na avaliação de política com foco na análise da utilização de seus resultados. Participaram da pesquisa 12 Universidades, destas, cinco privadas, 4 públicas e 3 confessionais. Os gestores reconhecem que o Sinaes impacta na gestão acadêmica, sendo que, nas instituições privadas, busca-se o atendimento às exigências legais, nas públicas, há um esforço para incorporar os processos de avaliação na dinâmica institucional e as confessionais pontuam a falta de consideração pelos projetos pedagógicos específicos que desenvolvem.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Superior. Gestão acadêmica. Qualidade. Sinaes. Universidades.

ABSTRACT: This text addresses possible implications, in the academic management of twelve universities of Greater São Paulo / SP - out of a total of eighteen -, of the results produced by Sinaes, in their evaluation processes of higher education, and stems from the research entitled “The evaluation of higher education in Brazil: system adopted by the federal government and use of its results in institutional management”. The research sought to know the effects and initiatives that Sinaes has been inducing in the academic management of higher education institutions from the perspective of university leaders, with the aim of analyzing the implications of the consolidation of the higher education evaluation system in Brazil, aiming to explain the use the results of institutional evaluations - internal and external - identifying management initiatives practiced in public and private universities. Methodological procedures can be inscribed in policy evaluation with a focus on analyzing the use of their results. Twelve Universities participated, of which five private, four public and three denominational. Managers acknowledge that Sinaes impacts on academic management, and in private institutions, it seeks to meet legal requirements, in public, there is an effort to incorporate evaluation processes in institutional dynamics and confessionals punctuate the lack of consideration by the specific pedagogical projects they develop.

KEYWORDS: Higher Education. Academic management. Quality. Sinaes. Universities.

RESUMEN: Este texto aborda las posibles implicaciones, en la gestión académica de doce universidades del Gran São Paulo / SP, de un total de dieciocho, de los resultados producidos por Sinaes, en sus procesos de evaluación de la educación superior, y se deriva de la investigación titulada “La evaluación de Educación superior en Brasil: sistema adoptado por el gobierno federal y uso de sus resultados en la gestión institucional”. La investigación buscó conocer los efectos e iniciativas que Sinaes ha estado induciendo en la gestión académica de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de los líderes universitarios, con el objetivo de analizar las implicaciones de la consolidación del sistema de evaluación de la educación superior en Brasil, con el objetivo de explicar el uso. Los resultados de las evaluaciones institucionales, internas y externas, que identifican las iniciativas de gestión practicadas en universidades públicas y privadas. Los procedimientos metodológicos pueden inscribirse en la evaluación de políticas con un enfoque en analizar el uso de sus resultados. Participaron doce universidades, de las cuales cinco privadas, cuatro públicas y tres denominacionales. Los gerentes reconocen que Sinaes impacta en la gestión académica, y en las instituciones privadas, busca cumplir con los requisitos legales, en público, hay un esfuerzo por incorporar procesos de evaluación en la dinámica institucional y los confesionales puntúan la falta de consideración por los proyectos pedagógicos específicos que desarrollan.

PALABRAS CLAVE: Educación superior. Gestión académica. Calidad. Sinaes Universidades

Introdução

Compreender se e como, na opinião dos gestores acadêmicos, os resultados das avaliações internas e externas vêm sendo utilizados pelas insti-

tuições universitárias, quer para a melhoria da qualidade da educação, quer para o aprimoramento da gestão. Este foi o objetivo central da pesquisa intitulada “A avaliação da educação superior no Brasil: sistema adotado pelo governo federal e uso dos seus resultados na gestão institucional”¹.

Buscou-se, ainda, identificar iniciativas instituídas de gestão em resposta aos resultados alcançados pelas instituições. A problemática anunciada dizia respeito, sobretudo, às questões: a) Qual o acolhimento institucional pelos resultados das autoavaliações e avaliações externas? e b) Quais iniciativas de gestão das instituições de educação superior vêm sendo induzidas por meio das avaliações, na ótica de gestores institucionais?

A investigação, considerada de natureza qualitativa e exploratória no campo das Ciências Humanas, segundo a perspectiva de Bogdan e Biklen (1991) e seus procedimentos metodológicos valeram-se da coleta de dados por meio de entrevistas e da pesquisa documental (LÜDKE, ANDRE, 1986) referente aos levantamentos das informações nos *sites* institucionais.

As entrevistas assumiram as características de entrevista narrativa, na medida em que foi necessário que os entrevistados rememorassem: “o que aconteceu, colocam a experiência em sequência, encontram possíveis explicações para isso” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008, p. 91).

A amostra inicial constituiu-se das dezoito universidades localizadas na cidade de São Paulo e nos municípios de São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Santo André e Guarulhos, todas localizadas na Região da Grande São Paulo, em busca da possibilidade da realização das entrevistas previstas no projeto de pesquisa. Deste total, doze universidades atenderam ao convite e dispuseram-se a contribuir com a pesquisa. Entre estas, cinco são instituições privadas (três com fins lucrativos e duas sem fins lucrativos), quatro instituições públicas (duas universidades federais, uma estadual e uma municipal) e três universidades confessionais. Foram entrevistados vinte e dois gestores, sendo dez Pró-reitores de graduação e doze presidentes de Comissões Próprias de Avaliação (CPA).

Os dados coletados nas entrevistas estão organizados em três blocos. No bloco inicial tratar-se-á das informações coletadas nas universidades privadas, seguindo-se das públicas e, por fim, as confessionais, atendendo os eixos de análise que tratam de: a) acolhimento e uso dos resultados dos processos avaliação interna e externa; e b) suas implicações na gestão acadêmica.

Houve, desde o início da pesquisa, a conjectura de que, em resposta aos critérios avaliativos estabelecidos, as instituições de educação superior efetivam medidas de gestão acadêmica com vistas a atenderem tais exigências (VERHINE, 2015; MOROSINI et al, 2016). Convém, da mesma forma, considerar Ball (2005, p. 539), que, ao discutir profissionalismo, gerencialismo e performatividade, assinala: “a cultura da gestão e do desempenho [são] duas das principais tecnologias da reforma educacional que envolve a utilização calculada de técnicas e artefatos para organizar forças humanas e capacidades em redes de poder”.

A avaliação da educação superior tem sido um desafio para o poder público ou para as próprias instituições. Tem sido amplamente discutido o papel do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) na qualidade de instrumento regulador deste nível de ensino, restando questionar se esta avaliação, por força de sua legalidade, obteve como efeito a melhoria da qualidade da educação, promessa basilar da política avaliativa em vigor.

1 O sistema federal de ensino: as universidades públicas e privadas

A educação superior é, ainda, um fator de transformação sociocultural, segundo Escrigas et al (2009), portanto, nada mais desafiador do que pensá-la em termos de qualidade e, como afirma Dias Sobrinho (2008, p. 823), “é responsabilidade do Estado assegurar educação de qualidade a todos e em todos os níveis”. Contudo, destaca que tanto os processos de avaliação como os indicadores escolhidos devem passar pelo crivo da comunidade acadêmica e da sociedade em geral e, como já havia destacado, “avaliar a qualidade implica necessariamente uma tomada de posição que pressupõe uma escolha de um sistema valorativo, dentre vários outros possíveis, num determinado meio social” (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 212).

A Constituição federal de 1988, em seu art. 207, prevê a universidade como instituição com “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerá ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, ao reafirmar este princípio, estabelece em seu art. 52, que “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”, complementando os atributos desta instituição em seus incisos, que pedem uma produção científica relevante, um terço do corpo docente titulado em programas *stricto sensu* e também um terço deles com dedicação de tempo integral. É assegurada a autonomia às instituições universitárias em seu art. 53, merecendo, as universidades públicas, um artigo específico, ou seja, o art. 54, que define a abrangência desta autonomia.

Outra caracterização importante das instituições superiores diz respeito às categorias administrativas possíveis no Brasil, disciplinada pelo art. 19 e respectivos incisos, da Lei n.º 9.394/96 ao prescrever: “as instituições podem ser: I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado”. No art. 20, possibilita o enquadramento das instituições privadas, que podem ser “particulares em sentido estrito [ou] comunitárias”, não sendo confundida com as “confessionais” ou, ainda, “filantrópicas”. Cabe lembrar que muitas delas assumem mais de uma destas categorias combinando características conforme finalidades organizacionais.

A LDB institui o sistema federal de ensino, em seu art. 16, que se compõe pelas “(I) as instituições de ensino mantidas pela União e (II) as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada” (BRASIL, 1996).

Como é de amplo conhecimento a Constituição Federal (CF) estabelece, em seu art. 206, que o ensino deveria ter como princípio, entre outros, a “garantia de padrão de qualidade”, conforme seu inciso VII (BRASIL, 1998). O art. 209, por sua vez, assegura que as instituições privadas de ensino poderão ser constituídas, desde que atendam à legislação nacional e tenham a “autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público”, consoante inciso II (BRASIL, 1998). Já o art. 214, prescreve a exigência do “plano nacional de educação, de duração decenal”, com vistas à criação de um “sistema nacional de educação” articulado e colaborativo entre os diferentes entes republicanos para alcançar objetivos fundamen-

tais, entre estes a “melhoria da qualidade de ensino”, de acordo com o inciso III (BRASIL, 1998).

A Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996, ao definir as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, reafirma em seu art. 2.º, que a educação, em sendo “dever da família e do Estado”, tem entre seus princípios a “garantia de padrão de qualidade”, conforme inciso IX (BRASIL, 1996). No art. 7.º, ratifica a CF ao permitir que instituições de ensino privadas possam atuar no Brasil, desde que, conforme inciso II, sejam autorizadas e avaliadas pelo Poder Público (BRASIL, 1996). A norma reafirma, ainda, em seu art. 9.º, a responsabilidade da União no que se refere à garantia do “processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino”, ampliando as responsabilidades do Poder Central, ao assumir a obrigação de “autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino”, que em 2004 consolidou-se na Lei n.º 10.861, instituidora do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

2 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: a medida da qualidade

O Sinaes conta com três componentes fundamentais: a) avaliação institucional com duas abordagens: a interna concretizada na Comissão Própria de Avaliação e externa conduzida pelos especialistas especialmente designados para este fim; b) avaliação de cursos de responsabilidade também das comissões de especialistas; e, c) avaliação de desempenho dos estudantes, o Enade, que faz uma avaliação em larga escala do aproveitamento dos alunos dos cursos de graduação (BRASIL, 2004). Para alcançar o resultado final entram ainda a as informações colhidas pelo Censo, realizado anualmente e obrigatório para todas as instituições do sistema federal de educação superior e o cadastro de instituições de educação superior, conforme dispõe a Portaria n.º 2051, de 9 de julho de 2004 (BRASIL, 2004b).

Verhine e Freitas (2012, p. 16), ao discutirem as tendências dos modelos de avaliação no cenário internacional, lembram que há “dois mode-

los predominantes de avaliação”. A ênfase na regulação é externa às instituições, a partir de critérios estandardizados, visando medir a eficácia e eficiência para ranquear, permitindo assim a comparação. A ênfase na autoavaliação, portanto de natureza interna, visando assegurar a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica, apresenta caráter formativo e de processo. Os autores apontam que o Sinaes buscou associar estes dois modelos – a avaliação externa e a autoavaliação – acrescida de um terceiro componente, ou seja, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) (BRASIL, 2004).

O Sistema assume, desde a aprovação, seu caráter regulador – art. 2.º, incisos e parágrafo único –, ao estabelecer que caberá a ele “promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes” assegurando condições específicas, tais como: responsabilidade e compromisso social; caráter público de todo processo avaliativo; reconhecimento; acolhimento e respeito às características próprias de cada instituição; e uma ampla participação tanto da comunidade interna como a externa, representada pela sociedade civil. Reafirma, também, o caráter regulatório da lei ao postular que os resultados produzidos no âmbito do Sinaes devem ser referência básica dos processos de regulação e supervisão da educação superior,

Para Francisco, Nakayama e Souza (2015, p. 2), o Sinaes consolidou-se como instrumento de regulação da educação superior, uma vez que instituídos os instrumentos que possibilitaram o controle e acompanhamento pelo poder público, gerenciados pelo “Ministério da Educação (MEC), o Sinaes, apesar das críticas e dos diversos indicadores que surgiram ao longo de sua implementação, foi considerado um mecanismo indutor de qualidade”.

A concepção do Sinaes, segundo Bertolin (2009), ao definir finalidades, formas e modo de conduzir os processos avaliativos, coloca em suas dimensões e critérios uma noção de qualidade para a educação superior e as definições dos indicadores pelos quais as Instituições serão avaliadas induzem a práticas de gestão e de adequação, tanto nos aspectos materiais quanto pessoal técnico, administrativo e docentes, em busca de resultados positivos.

Para Pimenta (2013, p. 129) “a implantação de instrumentos próprios de avaliação do Sinaes possibilitou que o avaliado – instituições, cursos e estudantes – tivesse conhecimento de como serão praticadas tais

avaliações e dos critérios e padrões estabelecidos”, pois, a qualidade esperada está definida nos instrumentos de avaliação, base de todos os processos avaliativos pelos quais as Instituições passam.

Lembram Morosini et al (2016, p. 19) que a reflexão acerca do ato de gerir as instituições universitárias “implica confrontos que adentram formatos assumidos pelas instituições e que encontram respaldo nas políticas públicas, nos movimentos de internacionalização, nas demandas sociais e no avanço científico-tecnológico”, reconhecendo sua complexidade dadas as questões próprias das instituições que precisam equacionar políticas, pessoas, condições materiais em busca da qualidade prometida e ou esperada.

3 Uso e implicações na gestão acadêmica dos resultados das avaliações: desafios das universidades brasileiras

Com o advento do Sinaes, a renovação de reconhecimento dos cursos, bem como o credenciamento institucional, passou a ser atrelada a um ciclo avaliativo no qual todos os cursos superiores do país se inserem. O ciclo avaliativo do Sinaes tem como referência as avaliações trienais de desempenho de estudantes (ENADE), entretanto, não há, nas entrevistas, uma preocupação ou referência específica quanto à composição dos grupos e seus respectivos ciclos avaliativos. Admitindo-se que a avaliação da educação superior brasileira tenha um papel central nas políticas para este grau de ensino, menos por assegurar a qualidade e/ou a utilização dos recursos apesar do discurso oficial e mais para regular a oferta e organização do sistema, o impacto de tais medidas seriam perceptíveis nas ações dos gestores acadêmicos, que buscam atender aos indicadores elencados, podendo gerar, em alguns aspectos, a melhoria institucional. Especificamente, no caso das instituições privadas, melhoria nas condições materiais e de infraestrutura, mas, nem sempre, alcançando as questões pedagógicas que envolvem diretamente a qualificação e jornada de trabalho do corpo docente. Para Ribeiro (2017, p. 361) “A visão econômica pela qual tem tomado conta do discurso imposto à uni-

versidade tem limitado esta instituição à função mercadológica, ou seja, de adequação ao mercado e seu imperativo capitalista”.

No que diz respeito à divulgação, acreditava-se que os resultados levariam os alunos, seus responsáveis e a sociedade, de modo geral, a exigirem das instituições a contínua busca de qualidade e de uma avaliação positiva. Não foi possível confirmar que os resultados nas avaliações institucionais, negativos ou positivos, mobilizam alunos, pais e sociedade para exigirem melhoria da qualidade de ensino nas instituições universitárias. Entretanto, está nas falas dos entrevistados, exclusivamente das universidades privadas e confessionais, que os bons resultados nas avaliações externa têm contribuído para o aumento na busca pelas vagas oferecidas.

O argumento da relevância do Sinaes de que os resultados auxiliariam nas tomadas de decisão em nível governamental, visando à introdução de melhorias institucionais no que se refere às dimensões administrativas e pedagógicas, apesar de impactante não torna claro em que, quanto e como se dariam tais induções na proposição de novas políticas para este nível de ensino. O cenário das instituições de educação superior tem sofrido mudanças significativas a partir do esforço do poder público para a ampliação do acesso nas universidades públicas com a proposição de políticas específicas e a intensa entrada de capital de investimento nas instituições privadas. Para Gomes, Machado-Taylor e Saraiva (2018, p. 126) “O fenômeno da mercantilização pode ser constatado, também, por meio das aquisições, realizadas por fundos privados, e pela abertura de capital das organizações educacionais na Bolsa de Valores e na oferta pública de ações”.

Chama a atenção o fato de que todas as 12 universidades sejam *multicampi*. Das cinco instituições privadas, quatro passaram por fusões, compras e incorporação, pertencendo hoje a grandes grupos de investimentos internacionais. As três universidades confessionais pertencem, ainda, aos grupos religiosos fundadores.

Para analisar os resultados das entrevistas, a apresentação e a discussão atenderão à problemática central organizada em dois eixos: a) acolhimento e uso dos resultados dos processos avaliação interna e externa; b) implicações e iniciativas de gestão acadêmica instaladas a partir dos resultados das avaliações acadêmica atendendo a ordem: privadas, públicas e confessionais.

3.1 Acolhimento e uso dos resultados dos processos avaliação interna e externa

O grupo das instituições universitárias privadas é nomeado pelas siglas UNI.1.1, UNI.1.2, UNI.1.3, UNI.1.4, UNI.1.5. Duas delas estão situadas na Zona Leste, uma na Sul, outra na região mais central da cidade de São Paulo e a última, na cidade de Guarulhos, sem esquecer que hoje todas estão espalhadas, com *campi* em várias cidades e estados.

A UNI.1.1, acredita na boa acolhida dos resultados das avaliações internas e externa, entretanto, reconhece que há níveis diferentes de acolhimento e utilização dos resultados da autoavaliação. Destacam que o mantenedor tem usado os relatórios da autoavaliação e da avaliação externa como fonte para o planejamento estratégico institucional. O Coordenador da CPA afirma que existem “áreas muito mais participativas e outras são menos participativas e há umas que fazem com que o processo, caminhe com mais rapidez, outras ainda tem alguns problemas”. Os resultados da CPA, segundo o entrevistado, servem para que a instituição acompanhe o atendimento das exigências legais. Os relatórios produzidos colocam em destaque os aspectos que exigem uma intervenção específica. O gestor acadêmico alega que a avaliação externa é “extremamente completo e extremamente minucioso e o instrumento de 2014 é considerado radical, mas a instituição usa os resultados, mesmo os negativos, para impulsionar as melhorias necessárias”. Acredita-se que há um esforço conjunto na análise dos resultados que são divulgados para toda a comunidade acadêmica.

Na UNI.1.2, existe um esforço para envolver os coordenadores de curso na autoavaliação e a CPA tem produzido alguns relatórios com demandas específicas da Pró-reitoria de graduação. A coordenação da CPA busca envolver os coordenadores, com expectativa de que os resultados cheguem até a “avaliação individual do seu professor”. Lembra a dificuldade trazida pela EaD, considerando que “é um subvertedor danado, porque ele vem crescendo e demandando cada vez mais”. Para o gestor acadêmico, a instituição valoriza os resultados na medida em que promove ampla discussão de seus resultados e afirma: “o que buscamos fazer, efetivamente, é acolher esses resultados de avaliação, e levá-los com seriedade, seja de uma autoavaliação, seja de avaliações externas, que podem ser resultados alcançados por nossos alunos no Enade, que isso faz parte do processo ava-

liativo”. Consideram que, apesar de o Sinaes ser uma boa política, os instrumentos são excessivamente longos, com sobreposições e fragmentações. Entretanto, admitem que, sem uma exigência pública, muitas providências indispensáveis para a qualidade da educação superior não seriam tomadas.

Na UNI.1.3, o responsável pela CPA afirma que um dos resultados concretos da autoavaliação foi a conscientização da “nossa necessidade de investir no corpo docente [...]” e menciona que os resultados das avaliações internas são determinantes na avaliação dos professores e um dos indicativos de sua permanência na instituição. Destaca que a CPA goza de autonomia, mas admite pouco uso dos dados gerados, pois a universidade aproveita seletivamente os resultados. A Gestora Acadêmica ressalta que a universidade considera seriamente a CPA e sublinha que o processo auto-avaliativo tem grande relevância institucional, pois “ela fornece insumos muitos valiosos que a gente usa na gestão da performance docente”.

Para a UNI.1.4, tanto o responsável pela CPA como o Pró-reitor de graduação salientam que o esforço de envolver os gestores para compreenderem os resultados dos processos avaliativos com vistas ao planejamento de ações para a melhoria destes indicadores uma vez que “o relatório de autoavaliação, bem como os relatórios de avaliação externa são discutidos entre os gestores nas reuniões semanais, com vistas a melhorar os resultados apresentados”.

Na UNI.1.5 do grupo das instituições privadas, a quinta e última, o encarregado da CPA garante que “a Reitoria junto com a mantenedora propõem um plano de ação, em cima das fragilidades que a CPA aponta e depois a CPA faz o acompanhamento desse plano de ação, se está sendo realmente implementado ou não”. Os resultados da autoavaliação são usados pela mantenedora e reitoria como fontes de informações para o planejamento de superação dos aspectos negativos apontados nas avaliações internas e externas e acredita que a CPA tenha um papel estratégico, ocupando o lugar de *Staff* institucional. Com o crescimento da modalidade EaD, novas exigências surgem e a CPA tem contribuído nos processos de reconhecimento e credenciamento de cursos e polos.

Há, de certo modo, uma aceitação da avaliação da educação superior pelo grupo das universidades privadas, como se tal processo, mesmo com críticas, fosse parte de sua natureza. Como lembram Francisco, Nakayama e Souza (2015, p. 150) “é possível destacar que a regulação, na

educação superior brasileira, é um aspecto que vem da gênese do modelo educacional brasileiro, o qual é altamente privatizado e depende de um controle importante do governo”.

O grupo das Universidades Públicas foi nomeado como UNI.2.6, UNI.2.7, UNI.2.8, UNI.2.9. Uma das federais tem uma longa história na cidade de São Paulo, a outra federal nasceu, recentemente, na cidade de Santo André, enquanto a municipal está situada em uma das cidades do grande ABC e a estadual é *multicampi*.

A UNI.2.6 destaca que há uma expectativa para o uso dos resultados das avaliações internas e externas e que o resultado do IGC de 2012, quando a universidade teve uma queda na avaliação, mobilizou a gestão e os docentes, preparando-os para a revisão da CPA que passou a ter melhor acolhimento. Os entrevistados entendem necessárias ações para institucionalizar a avaliação interna e para o acolhimento da avaliação externa, pois, dado o reconhecimento nacional e internacional que desfrutam a avaliação não é considerada como necessária. A CPA tem atuado como órgão de assessoria aos gestores dos diferentes *campi*, além do que, como a expansão é recente, muitos docentes “nem sabiam que existia processo de autoavaliação. E isso foi uma das coisas que nós tivemos que trabalhar”. Para a Pró-reitoria de graduação “o processo de autoavaliação ainda está limitado à coleta de informações e à divulgação de resultados em relatórios elaborados para órgãos de controle externo e para a comunidade acadêmica”, sem haver preocupação com as avaliações externas, quase em sua totalidade muito bem-sucedidas.

Para a UNI.2.7, instituição pública municipal, os resultados da autoavaliação são usados para subsidiar o plano de ação tanto para a solução das fragilidades apontadas como para a melhoria do processo. A gestão da universidade acredita no acolhimento e o responsável pela CPA afirma que “as práticas de avaliação institucional estão presentes nesta instituição, desde muito antes da implementação do SINAES”. Destaque-se que tanto as funções administrativas como os docentes ingressam por meio do concurso, assim as mudanças são mais difíceis de serem conduzidas.

Segundo a UNI.2.8, universidade estadual, os encaminhamentos da CPA estão voltados para a administração do corpo docente e não para a autoavaliação e os processos de avaliação interna não contam com o acolhimento da comunidade acadêmica. Compartilham-se os resultados

das avaliações externas, neste caso o Enade, pois, sendo uma instituição estadual, não participa integralmente do Sinaes. Segundo o assessor da Pró-reitoria de graduação “os resultados produzidos pela avaliação interna e externa – apenas o Enade – são socializados com os conselhos de curso e, também, analisados na Pró-Reitoria, para subsidiar encaminhamentos dos gestores”, mas, para o responsável pela CPA a autoavaliação não conta com acolhimento da comunidade acadêmica.

Na UNI.2.9, universidade federal, a CPA não tem grande acolhimento e os resultados gerados têm sido pouco utilizados, pois a avaliação docente é feita pela Pró-reitoria da graduação, não pela CPA. O presidente da comissão acredita que, a partir da nova gestão, a CPA passou “a fazer recomendações nos relatórios” e, com isso, os resultados da autoavaliação começam a contribuir para a gestão acadêmica. Aparentemente, a CPA faz um trabalho de autoavaliação que não tem ancoradouro institucional e o impacto na gestão dá-se a partir dos resultados do Enade, mais do que qualquer outro processo. Para a gestão acadêmica “do ponto de vista da avaliação externa, o grupo de regulação gerou um conjunto de relatórios que foi tratado internamente nas Pró-reitorias de graduação e de planejamento” confiando nas possibilidades de que os resultados das avaliações externas contribuam para a busca da excelência acadêmica.

Para a identificação das universidades confessionais foram estabelecidos as siglas UNI.3.10, UNI.3.11 e UNI.3.12. Duas estão situadas em bairros nobres da cidade de São Paulo e a última em uma cidade do Grande ABC.

Para a UNI.3.10, o acolhimento dos resultados das avaliações internas difere conforme o perfil dos gestores, uma vez que, os encarregados das áreas administrativas são os mais resistentes. Os resultados das avaliações internas e externas são encaminhados para a Pró-reitoria de graduação, que os utiliza para direcionar os encaminhamentos conforme estes resultados após reuniões com os gestores. A CPA também tem uma atuação integrada com os gestores dos cursos que passarão pelo Enade, entretanto, sem uma preparação específica para o exame, mas, na avaliação do que é necessário atender para melhor resultado. A avaliação externa, no entender da presidente da CPA, “não está muito interessada na prática docente da sala de aula, está mais interessado em contratação, titulação, produção”. A Pró-reitora de graduação reafirma a utilização de um instrumento pró-

prio de autoavaliação que “na realidade nós fazemos juntos, esse processo, com os coordenadores de curso” e tenta “trabalhar nas fragilidades para que a gente possa corrigir”. Outro resultado concreto da avaliação são as contratações de docentes e dos tutores para o EaD, bem como a revisão do atendimento ao aluno.

A UNI.3.11, confessional, tem, historicamente, boas avaliações em *rankings* oficiais e os resultados têm sido usados para aproximar a CAP dos gestores acadêmicos. Lembra o coordenador geral da CPA que um dos objetivos da comissão é “direcionar a discussão com os gestores sobre o relatório feito pelos avaliadores externos, no caso das avaliações *in loco*” e um dos usos dos resultados das avaliações internas e mesmo externas “é esse esforço da CPA de aproximar os gestores”, mas, reconhece “áreas de indiferença” e, para a Pró-reitora de graduação, “alguns ficam esperando ansiosamente o resultado” mesmo que seja “para poder questionar o seu professor”. De modo geral, há acolhimento da CAP e os resultados da avaliação externa são amplamente aceitos, mesmo sem, muitas vezes, os gestores compreenderem seus significados e suas repercussões.

Quanto à UNI.3.12, os gestores entendem que “as políticas avaliativas são instrumentos imprescindíveis para o desenvolvimento qualitativo de todas as ações e processos institucionais contribuindo para a qualidade social da instituição, perpassando sua autonomia e emancipação”. O Sinaes é visto como importante para a qualificação da universidade, na medida em que certifica sua atuação. Os resultados são usados como insumos para o planejamento. Entende-se que há um bom acolhimento e certa expectativa com o desfecho pelos gestores acadêmicos e um dos efeitos é a preparação pedagógica realizada semestralmente. A avaliação externa impacta mais fortemente os processos de gestão, principalmente as notas do Enade. Os relatórios são encaminhados aos gestores e a avaliação docente é usada para a distribuição da jornada do período seguinte.

Ribeiro (2015, p. 157) lembra que a finalidade e objetivos do Sinaes “conjugam os dois modelos de avaliação: a avaliação formativa, de caráter educativo” e, nesta perspectiva, deveria buscar “o aprimoramento contínuo do seu trabalho; e a avaliação regulatória, ou somativa, com o intuito de verificar as condições de funcionamento da IES, exigindo um padrão mínimo de qualidade para a sua permanência no Sistema Federal de Ensino Superior”.

O reconhecimento da dificuldade em conjugar esses dois modelos de avaliação amplamente apontados pelas Universidades Comunitárias, pois, vivenciam a forte presença e atuação do Estado avaliador sem, contudo, encontrarem eco para uma avaliação somativa, capaz de incluir e reconhecer a missão e os compromissos que tais instituições assumem dada sua natureza.

Ao analisar as mudanças nas políticas e práticas de avaliação, lembra Neave (2014, p.1)² do “princípio da homogeneidade legal considerado o estatuto jurídico, que define e reconhece a forma como o sistema de ensino superior opera em todo o território nacional”. Concentra, assim, seus esforços em acompanhar a saída, pois, ao anunciar um quadro de definições no qual a qualidade é avaliada a partir do desempenho, eficiência, em uma perspectiva empresarial, obriga as instituições a se adequarem a estes padrões e cabe ao poder público verificar em que medida essas metas foram cumpridas.

3.2 Implicações e iniciativas de gestão acadêmica implementadas a partir dos resultados das avaliações

Na UNI.1.1, as implicações são a noção do rito processual e de contexto, a partir do Sinaes, que passou a definir a rotina interna. Para a Pró-reitora, os avaliadores são muito técnicos e a instituição ressen-te-se dos critérios estabelecidos pelo instrumento para os quais não há clareza conceitual. No que se refere às iniciativas de gestão adotadas, o Coordenador da CPA entende que o primeiro passo é o reconhecimento dos gestores do trabalho realizado pela comissão, pois, só desta forma eles utilizarão os resultados produzidos como ferramenta para o planejamento e gestão. A instituição incorporou o processo de avaliação e tem cumprido internamente a verificação do atendimento às exigências legais, considerada o maior efeito da avaliação institucional.

Segundo a UNI.1.2, hoje é feita na universidade uma ação de envolvimento dos coordenadores propondo encaminhar soluções para as fragilidades identificadas, focando inicialmente nos cursos que passarão pelo Enade ou por avaliações externas. Busca-se incorporar a autoavaliação como parte das funções dos coordenadores. Há uma preocupação com o ranqueamento, fazendo com que a avaliação seja

considerada mais seriamente. Ressalte-se o reconhecimento de que o Sinaes contribui com a melhoria da qualidade, na medida em que impõe a revisão dos projetos pedagógicos para alcançar melhores resultados nos exames de larga escala.

Para a UNI.1.3, como ação concreta resultante da autoavaliação, pode-se indicar o movimento institucional de qualificar o corpo docente, com a contratação de doutores para investir na pesquisa que se apresentava frágil. Acreditam que há avaliações equivocadas provenientes das comissões externas. Usam uma pesquisa interna chamada de Índice de Satisfação do Estudante e do Docente (ISED) como instrumento de acompanhamento da “performance do docente”, que serve para as decisões sobre a continuidade ou não desse profissional na instituição. A autoavaliação provocou uma revisão do atendimento aos alunos, criando o agendamento eletrônico e o foco atual na melhoria dos resultados do Enade. Já foram feitas as revisões dos projetos pedagógicos, alinhando-se as matrizes curriculares ao mercado e uma intensificação da digitalização institucional, que corresponde à imagem de inovação, tão cara a essa universidade.

No que se refere a UNI.1.4, os gestores informam que são realizadas reuniões semanais com os gestores com o objetivo de propor ações para a melhoria das fragilidades apontadas pelos resultados das avaliações internas e externas. Considera que as implicações são as revisões dos planejamentos institucionais e assegura ampla divulgação dos resultados para maior conscientização da comunidade acadêmica. As iniciativas visam atender aos eixos políticas acadêmicas e a infraestrutura, bem como a conscientização do corpo discente para adequada participação no Enade visando melhora no IGC. A divulgação dos resultados das avaliações internas e externas é mencionada, entretanto, não há no *site* institucional tais informações.

Quanto a UNI.1.5, a avaliação externa provoca, às vezes, tensões causadas pelas interpretações dos próprios instrumentos de avaliação utilizados pelo poder público. Considera-se que há um bom aproveitamento dos resultados das avaliações externas e internas. A iniciativa fundamental está na qualificação do corpo docente tanto em titulação como em regime de trabalho e ainda a biblioteca. O Enade tem exigido atenção e ações específicas para buscar melhores índices nos exames.

Para a UNI.2.6, as implicações estão consubstanciadas na busca da conscientização da comunidade acadêmica em relação aos processos avaliati-

vos. Os resultados das avaliações externas não refletem as dificuldades pelas quais a instituição tem passado, pois, com um crescimento intenso e diversificado, enfrenta resistência interna dos grupos tradicionais e a diminuição acentuada de recursos, o que tem quase paralisado a universidade. Mesmo vivendo esta contradição, está entre os melhores resultados nacionais, empenhando-se agora para alcançar maior reconhecimento, internacionalmente.

Para o Pró-reitor de graduação da UNI.2.7, os resultados da avaliação institucional têm sido de grande serventia na elaboração de ações corretivas e afirma que “na medida em que descobrimos algo que esteja em dissonância com nossos objetivos, imediatamente, nos reunimos para encontrarmos meios de solução”, observando que os processos de avaliação externa são conduzidos de modo diferente do instituído pelo Sinaes, uma vez que é conduzido pelo Conselho Estadual de Educação de São Paulo. Houve uma iniciativa da reitoria para a criação de outra comissão comprometida com a busca da melhoria na atuação docente.

No que se refere à UNI.2.8, esta não reconhece implicações do Sinaes na gestão institucional e, mesmo com a opção pelo Enade, nem sempre os alunos aderem de modo satisfatório a esta participação, impactando negativamente no IGC. As iniciativas são o incentivo à participação dos alunos no Enade; fóruns de avaliação com coordenadores e grupos técnico-administrativos; formação pedagógica dos professores e aperfeiçoamento dos projetos pedagógicos dos cursos.

O presidente da CPA da UNI.2.9 observa que a organização acadêmica dos cursos gera ações efetivas e diferenciadas de direção e tem provocado dúvidas nos processos de avaliação externa, ainda assim os cursos são avaliados com a nota máxima. Para o gestor acadêmico, como se trata de uma instituição nova, os processos de avaliação, tanto internos quanto externos, têm ajudado a construir e melhorar processos de coordenação. Há uma indicação de que os resultados das avaliações geram ações da gestão, mas como nas avaliações externas alcançam pontuação máxima, há dúvidas sobre o acolhimento da avaliação interna pela comunidade acadêmica. Na UNI.3.10, o maior impacto das avaliações está na revisão da contratação docente em busca de maior titulação e distribuição do regime de dedicação. Também há a tentativa de sensibilização do corpo discente para a participação da avaliação interna, pois com o crescimento da EaD, percebe-se certo desinteresse neste processo. Percebe-se que o Sinaes im-

pacta na gestão, pois exige cuidado e atenção com indicadores precisos, mas a instituição ressentiu-se da falta de critérios, desrespeitando, muitas vezes, a identidade institucional.

Na UNI.3.11, a CPA participa deste esforço de conscientização dos gestores, fornecendo relatórios explicativos dos resultados dos processos de avaliação interna e a instituição conta ainda com uma consultoria técnico-administrativa interna que atua nos processos de avaliação externa, dando o suporte necessário aos gestores dos cursos nestes processos, inclusive para o Enade. Uma iniciativa importante é a busca de melhor articulação entre graduação e pós-graduação e, ainda, com a produção acadêmica. Busca-se, a cada ciclo avaliativo interno e externo, atender aos aspectos apontados como frágeis, com iniciativas de gestão pontuais e focadas.

Na UNI.3.12, os gestores destacam que os resultados das avaliações internas e externas podem ser mais bem trabalhados, uma vez que para o responsável pela CPA que “a dimensão do gestor, do coordenador, ainda é uma coisa que precisa ser melhor [sic] trabalhada”. Os resultados servem também de base para as previsões orçamentárias tanto para montagem de laboratórios como outras questões. Sugerem que as instituições devem optar pela melhor avaliação para si própria, sem ficar submetidas ao modelo único implantado. Aponta-se que o atual sistema de avaliação não revela as condições concretas das instituições ao tratar como iguais os desiguais, desconsiderando as diferenças institucionais. Admite-se, ainda, que a maior utilização dos resultados está na avaliação docente.

Considerações finais

Na discussão dos dados foram propostas duas categorias para, a partir da utilização dos resultados da avaliação interna e externa, levantar as implicações e ações de gestão atribuídas aos resultados da avaliação instituída pelo Sinaes.

No que se refere ao primeiro aspecto, pode-se afirmar que, no grupo das instituições privadas, apesar de reafirmarem o bom acolhimento e utilização dos resultados, nada de novo é acrescentado para além das ações concretas, como substituição de professores e providências na infraestrutura. Há um reconhecimento de que, apesar das falhas apontadas, sem o

Sinaes seria mais difícil assegurar o investimento necessário para o desenvolvimento dos cursos e programas. Um aspecto interessante é o impacto que a EaD está provocando nas instituições, exigindo uma revisão das medidas avaliativas.

As implicações e iniciativas de gestão acadêmica, incorporadas a partir dos resultados das avaliações, podem ser identificadas no grupo das instituições privadas e, como implicação na gestão institucional do Sinaes, está voltada para a busca dos melhores resultados nos processos de avaliação por que passam, sobretudo, preocupados com o Enade. Há diligência em todas elas no sentido de qualificar os gestores para a utilização desses indicadores como metas administrativas, reconhecendo-se que a rotina interna procura atender às exigências legais, mesmo apontando fragilidades no processo de avaliação, como a falta de uma avaliação qualitativa, o respeito da identidade institucional e a desconsideração da luta para as instituições cumprirem suas reponsabilidades sociais e de formação. Pode-se destacar que não há percepção da relação entre resultados do Enade e corpo docente qualificado com regime de dedicação ampliado, pois, os resultados ainda são tratados como frutos de uma ação individual dos professores e coordenador de curso.

As instituições públicas, pelos resultados positivos que alcançam em processo de avaliação externa, têm pouco ou nenhum acolhimento para a autoavaliação. Outro aspecto é a fragmentação da gestão, impedindo o processo de avaliação interna, pois nenhuma área considera a importância de ser avaliada. Assim, o resultado, exceto do Enade, é irrelevante.

Nas instituições públicas, o Sinaes tem pouco impacto, seja pelo fato de as instituições federais estarem comprometidas com a produção científica ante a obtenção de melhores índices nas avaliações dos programas de pós-graduação, seja pelo fato de os alunos da graduação alcançarem os melhores resultados no Enade. Portanto, o Sinaes torna-se apenas uma ingerência na dinâmica institucional, pois, há maior comprometimento com as avaliações e ranqueamento nacionais e internacionais.

Nas estaduais e municipais, não há, tampouco, uma implicação direta, uma vez que não são obrigadas a participar do Sinaes e os critérios de avaliação aos quais estão submetidas são outros, posto que, dependem do Conselho Estadual de Educação do Estado.

As instituições públicas federais, detentoras dos melhores resultados nacionais, não têm uma cultura de avaliação interna relevante, mesmo atendendo ao Sinaes.

A estadual, uma instituição *multicampi*, espalhada pelo estado todo, alcançando, assim mesmo, os melhores índices em seus resultados institucionais, não tem uma CPA nos moldes do Sinaes, mas considera que as avaliações provocam reflexões e mudanças internas importantes, tanto na revisão de seus projetos pedagógicos, quanto na qualificação docente.

Na municipal, o impacto ainda é muito pequeno, uma vez que não há participação regular no Enade e a autoavaliação cumpre seu papel diagnóstico, embora sem consequências visíveis na gestão acadêmica.

No grupo das instituições confessionais, o acolhimento dos processos de autoavaliação é considerado bom, todavia, ainda há resistências e pouca utilização de seus resultados. A avaliação docente tem forte impacto em todas elas, mesmo que admitam a dificuldade de mobilizar o corpo docente, quando muito antigo, para mudanças quer em suas atuações, quer em suas qualificações. O Enade, especificamente, é a avaliação externa que tem maior influência nas três instituições, pois este indicador possibilita melhor avaliação geral e maior visibilidade à instituição.

Estas instituições enfrentam dificuldades econômico-financeiras, porque são mantidas por congregações religiosas e, conseqüentemente, têm missões institucionais voltadas para a comunidade, sem compromisso com o lucro. Sofrem forte pressão do novo mercado educacional e vivem esta ambigüidade, que impõe revisões internas. As instituições confessionais, mesmo reconhecendo que o Sinaes repercute na gestão acadêmica, já que impõe cuidados e atenção a diversos aspectos avaliados nestes processos, reclamam também a desconsideração aos projetos pedagógicos específicos dessas instituições.

Interessante observar que o Sinaes tem obrigado estas instituições a reverem o corpo docente, tanto no que se refere à qualificação como nos regimes de trabalho. Ao impor a qualificação docente, o Sinaes reafirma o que prescreve a LDB, mas implica uma alteração profunda nos critérios de contratação docente que se afasta das exigências confessionais para se aproximar das exigências laicas, assim, a qualificação passa a ser o critério central.

As universidades confessionais afirmam que os resultados das avaliações nem sempre refletem o compromisso confessional que as embasam,

exceto uma, que, mesmo confessional, está mais para laica e comunitária. As iniciativas de gestão são na direção de conciliar as exigências do Sinaes com a missão institucional e, em duas delas, há um grande esforço na qualificação e ou substituição dos seus professores.

No que se refere ao acolhimento institucional dos resultados das autoavaliações e avaliações externas, nas instituições privadas consiste na revisão do que se pode fazer para a melhoria da nota final. As públicas federais da cidade de São Paulo e região, com os melhores resultados nacionais, não têm qualquer preocupação com estes processos, muitas vezes vistos como uma perda de tempo institucional, mas estas estão mais voltados para a produção científica. A pública estadual entende que é desafiada pela avaliação externa e a municipal não se mobiliza por tais resultados, portanto, em ambas há pouco acolhimento. As confessionais respondem com acolhimento à avaliação externa, mesmo quando questiona a indiferença deste processo à missão institucional. É necessário ter claro que o Enade é o indicador que mobiliza igualmente a todas elas, pois este resultado cria um *ranking* de ampla divulgação e a soma deste resultado com outros indicadores tem um peso importante na definição do IGC³.

A autoavaliação tem resultados importantes nas instituições no que se refere ao diagnóstico da qualificação e atuação dos respectivos corpos docentes. Nas universidades privadas e confessionais, a partir do relatório produzido pela CPA, são propostos programas de qualificação docente, diminuição de jornadas, alteração de departamentos e cursos para, finalmente, somar outros fatos e demitir o professor. Isso em um cenário no qual o compromisso da CPA é não servir de instrumento coercitivo.

Nas universidades públicas, a autoavaliação tem um resultado próximo, sem a possibilidade da demissão, exigindo propostas de qualificação internas, que dependem exclusivamente da aceitação dos docentes convocados para este fim.

O uso dos resultados das avaliações externas impacta no que cada uma delas quer alcançar como pontuação e das reais condições para alcançar tal resultado. As públicas enfrentando as dificuldades financeiras largamente conhecidas e as privadas e confessionais na discussão acerca da composição do corpo docente. As instituições públicas federais têm clareza de que ainda não foram penalizadas nos aspectos de infraestrutura

e laboratórios pelos amplos financiamentos que os docentes foram capazes de levantar, justificada pela produção científica qualificada.

As implicações reconhecidas pelas instituições estão no fato de que, em existindo a avaliação, torna-se necessária a adequada preparação institucional para alcançar os melhores resultados possíveis, dentro das regras por ela estabelecidas. Há uma queixa sobre a dificuldade em acompanhar seus desdobramentos, novas regras, novos instrumentos, novos indicadores, entretanto, sentem-se capazes de atender às exigências, mais em uma perspectiva burocrática do que efetivamente em uma mudança interna.

A gestão vai se preparando para acompanhar as exigências da avaliação, considerando que nas instituições privadas o impacto maior tem sido o crescimento destas com entrada de capital de investimento internacional e a competição resultante deste processo. Tem buscado qualificar os gestores para este novo cenário, cada vez mais competitivo e mercadológico.

As públicas, também pelo crescimento que vivenciaram e pelo cenário de *multicampi*, vêm revendo seus modelos de gestão, entretanto, esta revisão não é atribuída aos resultados dos processos de avaliação. Estas instituições tendem a considerar as avaliações como ingerência em sua autonomia, pois, estão muito mais focadas em *rankings* internacionais do que em aumentar a burocracia, que já é grande, na área pública.

Nas profissionais são reconhecidas implicações, principalmente porque o processo coloca em evidência aspectos que podem ser esquecidos, como revisão dos projetos pedagógicos, composição do corpo docente e infraestrutura. Ressentem-se da desconsideração de suas missões, não acolhidas nas políticas de avaliação da educação superior.

As iniciativas de gestão instaladas nas instituições privadas e profissionais são: a qualificação do corpo docente, a revisão dos projetos pedagógicos e o investimento em infraestrutura, incluído, neste, a biblioteca.

Outra iniciativa comum aos dois grupos é a criação de programas específicos para a melhor qualificação dos alunos no Enade. Nas públicas, as implicações estão provocando reflexões internas na direção da revisão dos projetos pedagógicos, em tentativas de uma qualificação didática do corpo docente e na criação de alternativas de gestão para uma situação de *multicampi*.

Destaque-se, como possível contribuição com as discussões relacionadas às políticas públicas de educação superior no que se refere à avalia-

ção, organização e gestão desse nível de ensino, o reconhecimento de que a autoavaliação impositiva não tem cumprido seu papel formativo, entretanto, impôs às instituições o cuidado de responder, ao menos burocraticamente, as exigências legais. Vale pontuar que todas admitem que, apesar de não alcançarem as condições adequadas de processos autoavaliativos, uma cultura de avaliação começa a se desenhar internamente. Entretanto, para que um processo de autoavaliação tenha sentido e significado, estes resultados deveriam ser contemplados nos processos de regulação, não como indicadores para a avaliação externa, mas como indicadores que comporiam a avaliação institucional.

Na tentativa de identificação das semelhanças e diferenças no uso dos resultados das avaliações nas instituições públicas e privadas de educação superior, percebe-se que as públicas federais não têm grandes preocupações com os processos de avaliação externa pelos resultados que alcançam a partir da produção científica e a autoavaliação, tampouco, se efetiva pelas mesmas razões da relevância da produção somada à estabilidade permanente do corpo docente. Mesmo programas e tentativas de qualificação pedagógica e didática do corpo docente não têm encontrado acolhimento. Nas privadas e confessionais, dependentes do poder público, que regula e decide o destino de tais instituições, a gestão volta-se ao uso dos processos de avaliação para alavancar melhorias materiais, cobrando dos mantenedores providências específicas nos períodos de avaliação externa e para justificar as mudanças feitas na composição do corpo docente.

Notas

- 1 Processo FAPESP: 2014/16209-9.
- 2 Em tradução livre.
- 3 IGC – índice Geral de Curso instituído pela Portaria Normativa nº 12, de 5 de setembro de 2008.

Referências

BALL, Stephen J. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BERTOLIN, Júlio C. G. Qualidade em Educação superior: da diversidade de concepções a inexorável subjetividade conceitual. *Avaliação*. Campinas/SP; Sorocaba/SP, v. 14, n.1, p.127-149, mar. 2009.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação*. Porto/ Portugal: Porto, 1991.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Congresso Nacional. 1988.

_____. *Lei Federal nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF: Congresso Nacional, 1996.

_____. *Lei Federal nº. 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília/DF: Congresso Nacional, 2004.

_____. *Decreto Federal n.º 9235, de 15 de dezembro de 2017*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2017.

DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação da educação superior*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

_____. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. *Revista de Avaliação da Educação Superior*, Campinas/SP; Sorocaba/SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

ESCRIGAS, Cristina et al. Novas dinâmicas para a responsabilidade social. In: GUNI - Global University Network for Innovation. *Higher education at a time of transformation*. Tradução - Educação superior: em um tempo de transformação, por Vera Muller; Juliana Solano (Col.). Porto Alegre : EDIPUCRS, 2009.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; SOUZA, Izabel Regina de. A regulação da educação superior como mecanismo indutor de qualidade: desafios e oportunidades no contexto brasileiro. *Revista CAMINE: Caminhos da Educação*, Franca/SP, v. 7, n. 2, p. 144-164, 2015.

GOMES, Válter; MACHADO-TAYLOR, Maria de Lourdes; SARAIVA, Ernani Viana. O ensino superior no Brasil: breve histórico e caracterização. *Ciência & Trópico*, Recife, v. 42, n. 1, p. 106-129, jan./jul. 2018.

HAAS, Celia Maria. A avaliação da educação superior no Brasil: sistema implementado pelo governo federal e uso dos seus resultados na gestão institucional. Projeto de Pesquisa financiado pela FAPESP. Processo FAPESP: 2014/16209-9. São Paulo. 2014.

JOVCHELOVITCH, Sandra, BAUER, Martin W. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2008. p. 90-113.

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

MOROSINI, Marília Costa et al. A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. *Revista Brasileira de Educação* v. 21, n. 64, jan./mar. 2016.

NEAVE, Guy. *A few impertinent questions to those who are engaged in selling the family silver: prospects for the evaluative State*. Enschede/Holanda: CIPES, 2014. Disponível em: http://sigarra.up.pt/up/en/noticias_geral.noticias_cont?p_id=F638094035/GuyNeave.pdf. Acesso em: 17 jul. 2019.

PIMENTA, Fernanda C. R. *Os instrumentos de avaliação do SINAES: gestão e qualidade na perspectiva dos coordenadores de curso*. 163f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. SINAES: o que aprendemos acerca do modelo adotado para avaliação do ensino superior no Brasil. *Avaliação*, Campinas/SP; Sorocaba/SP, v. 20, n. 1, p. 143-161, mar. 2015.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Rev. Inter. Educ. Sup.* Campinas/SP, v. 3 n. 2 p. 357-378, maio/ago. 2017.

VERHINE, Robert E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. *Avaliação*, Campinas/SP; Sorocaba/ SP, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015.

_____; FREITAS, Antônio Alberto da Silva Monteiro de. A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional. *Revista Ensino Superior*, Unicamp. p.16-39, 2012.

Recebido em 6 out. 2019 / Aprovado em 17 dez. 2019

Para referenciar este texto:

HAAS, C. M.; APARÍCIO, A. S. M. Avaliação, regulação e qualidade na educação superior: os desafios da gestão acadêmica. *EccoS – Revista Científica*, São Paulo, n. 51, e15825, out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/EccoS.n51.15825>.