



V CONAVE

CONGRESSO NACIONAL DE
AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO
Da Educação Básica à Educação Superior: avaliação,
formação de professores e o direito à Educação

CELIA MARIA HAAS
UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO (UNICID)
REVISTA @MBIENTEEDUCAÇÃO

Múltiplas dimensões da Avaliação da educação superior: fundamentos teóricos- metodológicos em questão

A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
NO BRASIL: SISTEMA IMPLEMENTADO PELO
GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

**SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL**

- AGRADECIMENTO**
- PROPOSTA PARA HOJE**
- APRESENTAR OS RESULTADOS DE UMA PESQUISA – TRAZENDO UMA DIMENSÃO UMA.**
- A MESA TRATA DE MÚLTIPLAS DIMENSÕES – USO DOS RESULTADOS DO SINAES NA GESTÃO ACADÊMICA (VISÃO DOS GESTORES)**
- PROJETO FINANCIADO: PROCESSO FAPESP: 2014/16209-9**

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL: A PESQUISA

- PROBLEMA DE PESQUISA
- a) Quais as características e pressupostos dos sistemas de avaliação da educação superior implementados no Brasil?
- b) Que iniciativas de gestão das instituições de educação superior vêm sendo induzidas por meio das avaliações, na ótica de gestores institucionais?
- c) Que noções de qualidade vêm sendo assumidas pelos gestores institucionais?

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL: A PESQUISA

- Objetivo geral:
- Analisar as implicações, na gestão institucional, da implementação dos sistemas de avaliação da educação superior no Brasil.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Objetivos específicos:
- analisar o sistema de avaliação da educação superior desenvolvido no Brasil, quanto aos seus pressupostos e características;
- explicitar o uso dos resultados das avaliações institucionais (interna e externa) pelas instituições de educação superior;
- identificar iniciativas de gestão implementadas em IES públicas e privadas em resposta aos resultados das avaliações, na ótica de gestores;
- evidenciar noções de qualidade que vêm pautando as ações de gestão institucional, com base nos resultados das avaliações.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Os procedimentos metodológicos para esta pesquisa valeram-se da coleta de dados, pesquisa documental, bibliográfica, levantamentos das informações nos sites institucionais, análise e sistematização dos dados das entrevistas (análise de conteúdo)

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- A amostra: UNIVERSIDADES DA GRANDE SÃO PAULO
- a) Cinco instituições, entre as dez, serão instituições privadas com fins lucrativos;
- b) Três, entre as dez instituições, serão públicas; e
- c) Duas instituições privadas sem fins lucrativos, entre as dez da amostra indicada.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Critérios para seleção das instituições que participarão da pesquisa:
- 1) A concordância em responder a entrevista tanto dos pró-reitores de graduação como dos presidentes das Comissões Próprias de Avaliação (CPA);
- 2) A atuação na região da Grande São Paulo;
- 3) A forte presença na Região da Grande São Paulo, caracterizada pela dimensão em número de alunos, cursos e corpo docente.
-

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Sujeitos da pesquisa:
- Dez, em cargos de Pró-reitoria de Graduação.
- Dez presidentes das Comissões Próprias de Avaliação, das maiores instituições da Grande São Paulo

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Para este estudo foram consideradas as 18 que, no período de 2007 a 2014, foram avaliadas e, portanto, contam com o Índice Geral de Cursos (IGC).
- Os convites foram encaminhados por *e-mail* e, na sequência, foram mantidos contatos.
- O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo não foi incluído
- Foram contatas as instituições universitárias localizadas na cidade de São Paulo e nos municípios de São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Santo André e Guarulhos, todos pertencentes à Grande São Paulo, em busca da possibilidade da realização das entrevistas, previstas.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Contamos com a participação final de 12 universidades
- Quatro universidades públicas, o que permitiu entender o impacto do SINAES nas universidades federais, estaduais e municipais.
- As universidades estaduais e municipais, mesmo não respondendo ao sistema federal, participam de algum modo do processo nacional de avaliação.
- Cinco universidades privadas, sendo que, destas, em uma delas, conseguimos a participação exclusiva do Presidente da CPA.
- Três universidades confessionais, com características diferentes entre elas, permitindo, assim, um entendimento mais amplo do que pensam e como encaminham os processos de avaliação institucional internos e, mais ainda, a aplicação concreta dos resultados

**SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL**

- **O QUE CONTAM OS GESTORES DAS UNIVERSIDADES DA GRANDE SÃO PAULO: ouvindo as entrevistas**
- A crença inicial era de que, em resposta aos critérios estabelecidos pelos instrumentos avaliativos, as instituições de educação superior efetivam medidas concretas com vistas a atenderem tais exigências, e, portanto, para conhecê-las, foram ouvidos os gestores institucionais.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- As entrevistas, analisadas, a partir de 5 eixos
- Eixo a) Proposta de autoavaliação implementada pelas Universidades
- Eixo b) Uso dos resultados das autoavaliações e das avaliações externas na gestão institucional e o acolhimento institucional pelos resultados das autoavaliações e avaliações externas
- Eixo c) Noções de qualidade assumidas pelos gestores institucionais
- Eixo d) Implicações na gestão institucional a partir da implementação do sistema de avaliação da educação superior no Brasil
- Eixo e) As iniciativas de gestão implementadas a partir dos resultados das avaliações

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- ❑ **Eixo a) Proposta de auto avaliação implementada pelas Universidades**
- ❑ No grupo das instituições privadas, todas atendem à legislação. Há um esforço no sentido de construir um papel e um lugar para a CPA.
- ❑ Há na fala dos entrevistados o reconhecimento da relevância da CPA e do esforço institucional para sua manutenção.
- ❑ Aparentemente, a existência das CAP e dos processos de autoavaliação são ações de atendimento a uma exigência legal.
- ❑ A organização e estrutura das CPA são influenciadas pelas questões econômicas das universidades, que trabalham, em sua maioria, no limite mínimo para a manutenção da atividade.
- ❑ Algumas delas já tiveram equipes maiores e com as fusões e incorporações estão revendo as próprias CPA no que se refere à composição e propostas de atuação.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- ❑ **Eixo a) Proposta de auto avaliação implementada pelas Universidades**
- ❑ No grupo das universidades públicas, a autoavaliação não tem uma forte atuação e tampouco há uma cultura de avaliação institucional, pois as municipais e estaduais não se submetem ao Sinaes e as federais, com os melhores IGCs, não precisam se preocupar com os processos de avaliação externa.
- ❑ Têm resolvidos os indicadores de maior peso em sua origem, considerando que o corpo docente é altamente titulado e com regime de dedicação integral.
- ❑ E, ainda, quando os alunos resolvem participar do ENADE, respondendo às questões, seus resultados também são os mais altos.
- ❑ Neste grupo, as instituições demonstraram que estão em um processo inicial de implantação da autoavaliação.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- ❑ **Eixo a) Proposta de auto avaliação implementada pelas Universidades**
- ❑ No grupo das instituições confessionais, a prática da autoavaliação está presente mesmo antes do Sinaes, entretanto, com enfoques mais voltados para as questões administrativas internas.
- ❑ Todas começaram com a CPA organizada em grupos grandes com vistas a assegurar a participação de todos.
- ❑ Para algumas, o Sinaes não foi imediatamente compreendido, pois a instituição considerava que o cumprimento da sua missão era mais relevante que os critérios propostos pela política de avaliação.
- ❑ Mas todas, fazem um esforço de adaptação e passa a responder às exigências legais, com uma CPA organizada e atuante.
- ❑ Como todas as instituições privadas, passa por um momento de revisão de organização e atribuições da CPA.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo a) Proposta de auto avaliação implementada pelas Universidades**
- Pela fala dos entrevistados, a CPA é ainda um esforço de uma comissão e não conta com um reconhecimento da comunidade acadêmica.
- Em uma a avaliação institucional interna tem uma atuação maior do que normalmente é destinado às CPAs, pois faz a assessoria da reitoria no que se refere a diagnósticos e resultados dos processos avaliativos.
- Apesar do esforço de coletivizar as ações da CPA, admite-se que ainda não há uma cultura de avaliação, mesmo com os avanços feitos até aqui.
- Ao ouvir todos os segmentos institucionais, entendem que é de sua responsabilidade responder a estas informações, buscando meios para divulgar as ações desencadeadas a partir das autoavaliações.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo b) Uso dos resultados das autoavaliações e das avaliações externas na gestão institucional e o acolhimento institucional pelos resultados das autoavaliações e avaliações externas**
- 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 muito mais difícil assegurar o investimento necessário para o desenvolvimento dos cursos e programas. O momento de avaliação externa é, de certo modo, festejado pelos gestores acadêmicos, pois são os momentos de atualização dos recursos necessários para ter resultado positivo no processo. Outro aspecto interessante é o impacto que a EaD está provocando nas instituições, exigindo uma revisão das medidas avaliativas. Também merece destaque a autonomia que se atribui à CPA, nem sempre confirmada. Um dos presidentes da CPA foi demitido neste meio tempo.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo b) Uso dos resultados das autoavaliações e das avaliações externas na gestão institucional e o acolhimento institucional pelos resultados das autoavaliações e avaliações externas**
- As instituições públicas, pelos resultados positivos que alcançam em processo de avaliação externa, tem pouco ou nenhum acolhimento para a autoavaliação. Outro aspecto é a fragmentação da gestão, impedindo um processo de avaliação interna, pois nenhuma área considera que deva ser avaliada. Assim, o uso dos resultados, exceto do ENADE, é irrelevante

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- ❑ **Eixo b) Uso dos resultados das autoavaliações e das avaliações externas na gestão institucional e o acolhimento institucional pelos resultados das autoavaliações e avaliações externas**
- ❑ No grupo das instituições confessionais, o acolhimento dos processos de autoavaliação é considerado bom, mas aponta-se também resistências e pouca utilização de seus resultados. A avaliação docente tem impacto, exceto em uma, pois, esta conta com um corpo docente antigo e difícil de ser alcançado.
- ❑ O ENADE, especificamente, é a avaliação externa que tem o maior impacto nas três instituições, pois entende-se que é este indicador a possibilidade de uma melhor avaliação geral e o que dá maior visibilidade à instituição.
- ❑ Estas instituições enfrentam dificuldades econômico-financeiras, pois são mantidas por congregações religiosas e, por isso, têm missões institucionais mais voltadas para a comunidade, sem um compromisso com o lucro.
- ❑ Sofrem o impacto do novo mercado educacional e vivem esta ambiguidade, que impõe revisões internas.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo c) Noções de qualidade assumidas pelos gestores institucionais**
- As universidades privadas são, de certo modo, comprometidas com o que entendem como preparação para o mercado de trabalho e em alguns casos, poucos, os gestores fazem um esforço para embalar a qualidade nos valores de uma educação socialmente comprometida. Entretanto, a ênfase maior está numa visão performática e voltada a alcançar a satisfação dos alunos.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo c) Noções de qualidade assumidas pelos gestores institucionais**
- As universidades públicas federais, entendem a qualidade como resultado de uma produção científica de excelência. Entendem também que uma vez fazendo um grande e significativo atendimento à população carente estão cumprindo sua responsabilidade social. Nas públicas estadual e municipal, não há presente um conceito de qualidade que assume contornos genéricos e mais voltados para uma sólida formação no caso da estadual e uma formação geral na municipal.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo c) Noções de qualidade assumidas pelos gestores institucionais**
- Interessante observar que a qualidade está vinculada aos preceitos religiosos em duas delas, que entendem como compromisso e finalidade da instituição a formação plena do cidadão, temente a Deus e cumpridor de suas responsabilidades.
- A terceira, mesmo sendo uma instituição confessional, não apresenta esta vinculação e mantém o conceito de qualidade de acordo com os critérios estabelecido pelos processos de avaliação institucional e na formação politicamente comprometida, parte de sua identidade.
- Esta diferença pode ser atribuída ao fato de que nas gestões das duas os cargos de alto escalão são ocupados por docentes que professam a fé à qual a universidade se vincula e na terceira não há relação entre cargos de gestão e Igreja.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo d) Implicações na gestão institucional a partir da implementação do sistema de avaliação da educação superior no Brasil**
- No grupo das instituições privadas, a implicação na gestão institucional do Sinaes está voltada para a busca dos melhores resultados nos processos de avaliação por que passam, fundamentalmente preocupados com o ENADE.
- Há uma diligência em todas elas no sentido de qualificar os gestores para a utilização destes indicadores como metas administrativas e reconhece-se que a rotina interna tem buscado 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.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo d) Implicações na gestão institucional a partir da implementação do sistema de avaliação da educação superior no Brasil**
- Nas instituições públicas, o Sinaes tem pouco impacto, quer porque as federais estão comprometidas com a produção científica e obtêm os melhores índices nas avaliações dos programas de pós-graduação, quer porque os alunos da graduação alcançam os melhores resultados no ENADE.
- Entende-se, portanto, que o Sinaes é só mais uma ingerência na dinâmica institucional, pois estão mais comprometidas 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 e dependem do Conselho Estadual de Educação do Estado.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo d) Implicações na gestão institucional a partir da implementação do sistema de avaliação da educação superior no Brasil**
- As instituições confessionais, mesmo reconhecendo que o Sinaes impacta na gestão acadêmica porque impõe cuidados e atenção nos diversos aspectos pelos quais são avaliados nestes processos, pontuam também a falta de consideração pelos projetos pedagógicos específicos que estas instituições têm.
- Interessante observar que o Sinaes tem obrigado estas instituições a rever o corpo docente, tanto no que se refere à qualificação como nos regimes de trabalho.
- Ao impor a qualificação docente, o Sinaes reafirma a LDB de 1996, mas implica uma alteração profunda nos critérios de contratação docente que se afasta das exigências confessionais para se aproximar das exigências laicas, pois a qualificação passa a ser o critério central.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo e) As iniciativas de gestão implementadas a partir dos resultados das avaliações**
- As iniciativas de gestão do grupo das instituições privadas estão circunscritas na busca da melhoria dos índices alcançados, por isso enfrentam, fundamentalmente, a qualificação do corpo docente, o investimento em infraestrutura e a melhoria dos resultados do ENADE.
- Pode-se destacar que não há uma visão da relação entre resultados do ENADE e corpo docente qualificado e em regime de dedicação ampliado.
- Os resultados do ENADE ainda são tratados como frutos de uma ação individual dos professores e coordenador de curso.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo e) As iniciativas de gestão implementadas a partir dos resultados das avaliações**
- As instituições públicas federais, detentoras dos melhores resultados nacionais, não têm uma cultura de avaliação interna relevante, mesmo atendendo ao Sinaes.
- A estadual, como uma instituição multicampi, espalhada pelo estado todo e assim mesmo alcançando 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, como na qualificação docente.
- Na municipal, o impacto ainda é muito pequeno, uma vez que não tem uma participação regular no ENADE e a autoavaliação tem cumprido seu papel diagnóstico, mas sem consequências visíveis na gestão acadêmica.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- **Eixo e) As iniciativas de gestão implementadas a partir dos resultados das avaliações**
- As universidades confessionais assumem que os resultados das avaliações nem sempre refletem o compromisso confessional que as embasam, uma, que apesar de confessional está mais para laica e comunitária.
- As iniciativas de gestão são na direção de conciliar as exigências do Sinaes com a missão institucional.
- Em duas, a revisão do corpo docente tem sido resultado concreto desta conciliação.
- A busca de uma melhor nota também tem provocado ações de gestão e neste sentido a produção científica nos programas de pós-graduação tem sido a meta, bem como os esforços para alcançar melhores resultados no ENADE.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

□ **FINALIZANDO:**

- A Comissão Própria de Avaliação foi criada pela Lei N° 10.861 em seu Art. 11
- Pode ser observado que as instituições atenderam à imposição legal para a constituição das próprias comissões de avaliação interna.
- Objetivamente, as universidades constituíram as CPAs e estão, ainda hoje, tentando dar um sentido para esta comissão nas próprias instituições.
- Nas IES privadas a escolha acaba sendo feita pela alta gestão, com possibilidades de demissões sem nenhum impedimento.
- Nas federais, as preocupações com a avaliação interna são de outra natureza, mais ligadas à produção científica e rankings nacionais e internacionais.
- Nas confessionais, com projetos relevantes, mas ainda voltadas para a missão institucional e/ou em uma atividade desvinculada da comunidade acadêmica.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Todas IES implementaram-na e contam com funcionários administrativos na execução cotidiana das atividades sem, contudo, contar com uma presença e atuação dos alunos e funcionários e a participação docente se reduz aos membros da própria comissão.
- Outra ausência significativa é a comunidade, que em nenhuma delas foi mencionada
- Porém, está na fala dos entrevistados a contribuição que a CPA tem feito à gestão institucional, na medida em que vai consolidando a avaliação interna.
- De certo modo, todas as instituições ouvidas mostraram-se otimistas em relação à CPA e são capazes de destacar contribuições que esta comissão tem feito à gestão acadêmica, mesmo quando admitem a existência de pouco acolhimento por parte de gestores e da comunidade acadêmica.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- No que se refere ao acolhimento institucional dos resultados das autoavaliações e avaliações externas, destaca-se que os bons resultados da avaliação externa são a meta a ser perseguida, mesmo quando estes critérios são questionados ou quando se questionam os instrumentos que produziram tais resultados
- O acolhimento nas instituições privadas consiste de uma revisão do que é possível ser feito para a melhoria da nota final.
- As públicas federais da cidade de São Paulo e região, com os melhores resultados nacionais, não têm nenhuma preocupação com estes processos, muitas vezes vistos como uma perda de tempo institucional, pois estão mais voltados para a produção científica.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- A pública estadual entende que é desafiada pela avaliação externa.
- A municipal não tem sido mobilizada por tais resultados, encontrando nas duas 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, uma vez que este resultado cria um ranking que tem merecido ampla divulgação e a soma deste resultado a outros indicadores tem um peso importante na definição do IGC.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- ❑ O uso dos resultados das avaliações externas está no sentido do que cada uma delas quer alcançar como pontuação e das reais condições para alcançar tal resultado.
- ❑ As públicas enfrentando as dificuldades financeiras amplamente conhecidas
- ❑ Estas instituições têm clareza de que ainda não foram penalizadas nos aspectos de infraestrutura e laboratórios pelos amplos financiamentos que os docentes são capazes de levantar, exatamente pela produção científica qualificada.
- ❑ As privadas e confessionais na discussão acerca da composição do corpo docente.
- ❑ As discussões sobre a qualificação e o regime de trabalho do corpo docente nas privadas e confessionais tiveram início com a aprovação da Lei N° 9394/96, que instituiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- A qualidade tem focos diferentes entre os três grupos.
- Nas instituições privadas, a preocupação central é o reconhecimento do mercado de trabalho.
- Todas se preocupam em passar a imagem de instituições que preparam para o mercado de trabalho com índices significativos de colocação de seus alunos.
- Há também o cuidado de que se tenha um discurso de comprometimento com a formação de cidadãos responsáveis e éticos, mas, ainda assim, visando uma preparação para o mercado, oferecendo uma formação profissional qualificada.
- Outro aspecto de destaque no que se considera qualidade está na performance dos seus professores, constantemente avaliados.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- As públicas federais encaram a qualidade como resultado da produção científica e da excelência da formação científica, atualmente com acréscimo da formação humanista e socialmente comprometida, mas, partindo da base que as explicam, produção de conhecimento científico.
- As confessionais têm a qualidade como a formação plena do cidadão e temente a Deus, exceto uma, que acredita na qualidade como a possibilidade da formação do homem político.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- As implicações reconhecidas pelas instituições (públicas, privadas e confessionais) estão no fato de que, em existindo a avaliação, necessária se faz 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 numa perspectiva burocrática que efetivamente de uma mudança interna.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- A gestão vai se preparando para acompanhar as exigências da avaliação.
- 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.
- Nas públicas, também pelo crescimento que vivenciaram e pelo cenário de multicampi, tem-se exigido uma revisão dos processos de gestão, entretanto, não se atribui esta revisão aos processos de avaliação, muitas vezes considerando as avaliações como ingerência em sua autonomia, lembrando que estas estão mais focadas em rankings internacionais do que em aumentar a burocracia, que já é grande, na gestão institucional.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Nas confessionais 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

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- As iniciativas de gestão implementadas nas instituições privada e confessionais são, fundamentalmente, 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 e 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.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Pode-se destacar como possíveis contribuições com as discussões relacionadas às políticas públicas de educação superior no que se refere à avaliação, organização e gestão desse nível de ensino o reconhecimento de que a autoavaliação impositiva não tem cumprido seu papel formativo, entretanto, obrigou às instituições o cuidado de responder, pelo 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.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO 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 ao fato da estabilidade permanente do corpo docente.
- Mesmo programas e tentativas de qualificação pedagógica e didática do corpo docente não têm encontrado acolhimento.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Nas privadas e confessionais, dependentes do poder público, que regula e decide o destino de tais instituições, a gestão tem aprendido a usar 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.

SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

- Para discutir:
- Os instrumentos de avaliação revistos.
- Internacionalização
- Egressos
- EaD
- Nova legislação em 2017.
- O IGC não é usado como critério para a ampliação dos polos de EaD.
- Para que serve a avaliação?
- Avaliação x Regulação x Qualidade

**SISTEMA IMPLEMENTADO PELO GOVERNO FEDERAL E USO DOS SEUS
RESULTADOS NA GESTÃO INSTITUCIONAL**

- REFERÊNCIAS
- Disponíveis no relatório de pesquisa
- Obrigada