

AValiação Centrada na Administração e sua Utilidade para o Processo Decisório de Instituição de Ensino Superior: um estudo da avaliação da Faculdade de Engenharia de Resende

Nilza Magalhães Macario, Associação Educacional Dom Bosco, Brasil,
nilza_macario@hotmail.com

Luci Hildenbrand, Fundação Cesgranrio, Brasil, lucihildenbrand@yahoo.com.br

Angela M. da Silva Campos, Associação Educacional Dom Bosco, Brasil,
angelasilva@yahoo.com.br

Resumo

O estudo tratou da avaliação do instrumento utilizado na Pesquisa de Satisfação da Faculdade de Engenharia de Resende, Brasil. Como fundamentação teórica elegeu a avaliação centrada na Administração (STUFFLEBEAM, 1985). A metodologia priorizou os fins, os meios, o intencional, o real, aliados aos quatro tipos de decisão de gestão. A orientação de Triviños (1987) norteou a identificação e análise das falas indicadoras que enfeixaram as categorias relativas ao processo decisório. As conclusões pontuaram a importância do instrumento avaliado, do processo coletivo que o valida, da participação dos envolvidos firmando sua utilidade e necessidade de atualização e aprimoramento.

Palavras chave: Gestão Universitária. Autoavaliação Institucional. Instrumento.

1 Introdução

No Brasil, a promoção da melhoria qualitativa do Ensino Superior repousa na compreensão tácita da necessidade de avaliação institucional tendo como indicadores não só a efetividade acadêmica e social, mas, essencialmente, o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades institucionais.

O caminho encontrado, a autoavaliação institucional, requer sistematização, continuidade, utilidade, coerência e precisão, entre outros requisitos. Na medida em que influencia o processo decisório, é necessário tornar a avaliação consistente, revertendo-se em possibilidades de inovação e desenvolvimento institucional e social, ao mesmo tempo em que possa ser utilizada para fins de prestação de contas junto aos órgãos reguladores nacionais e à sua própria comunidade.

Dentre outros fatores imprescindíveis ao alcance desses pressupostos, está a excelência do instrumento base, utilizado para a autoavaliação. Excelência esta que traz as orientações do próprio órgão regulador nacional, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior também conhecido por SINAES (BRASIL, 2004), quando sugere as dimensões a serem avaliadas e as premissas ditadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Instituição.

Por entender a importância deste instrumento na autoavaliação e a relevância de seus resultados, as autoras instituíram como objetivo deste estudo analisar a Faculdade de Engenharia de Resende (FER) da Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), o instrumento utilizado pela CPA, tendo por base as dimensões propostas pelo SINAES e os fundamentos da avaliação centrada na administração.

1.1 A Instituição e o Contexto

Fundada em 21 de dezembro de 1964, a AEDB, instituição privada, de natureza filantrópica, atua como mantenedora da FER, das Faculdades de Ciências Econômicas e Administrativas e da Computação (FCEADB), da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Dom Bosco (FFCLDB), e do Colégio de Aplicação de Resende (CAR).

Por meio do Decreto nº 86.238 (BRASIL, 1981), do Ministério da Educação (MEC), a AEDB, situada geograficamente na região sul fluminense, em Resende, Estado do Rio de Janeiro, foi declarada instituição de utilidade pública.

Ao longo dos anos, a AEDB tem investido na expansão de suas atividades, entendendo que convênios e parcerias com empresas da região possam favorecer melhores condições para a consolidação de seus objetivos. Esta preocupação espelha-se na filosofia institucional declarada em sua Missão, que é a de “Formar o homem com elevado grau de consciência crítica, que lhe permita conhecer a realidade e agir sobre ela, com vistas a mudanças nas relações sociais” (AEDB, 2009, p. 12). Dessa maneira, assume que a aprendizagem deva se ancorar em experiências próprias à formação objetivada, enunciada em sua Visão: “Formar profissionais de reconhecida qualidade e competência, contemplando as vertentes científicas, técnica, social, ética e cultural” (AEDB, 2009, p. 14).

Coerente a este propósito, procura alinhar-se às necessidades de seu entorno e responder às expectativas de sua clientela.

1.1.1 A Faculdade de Engenharia de Resende

Primeiramente, a FER foi autorizada com a oferta do curso de Engenharia Elétrica, em 1998. Em 2004, ao ser reconhecido, passou a denominar-se curso de Engenharia Elétrica, com ênfase em Eletrônica. Em março de 2005, foi autorizado o curso de Engenharia de Produção, habilitação Automotiva, cujo reconhecimento ocorreu em 2009. Ao final do mesmo ano, foram autorizados dois outros cursos de graduação: Curso Superior de Tecnologia em Automação Industrial e Engenharia de Produção, habilitação Metalúrgica. No ano seguinte, a FER teve o curso de Engenharia Civil autorizado. O Relatório de Autoavaliação da FER (2012) discrimina todas as portarias relativas a estes atos de criação e/ou reconhecimento dos cursos citados.

De modo amplo, pode-se afirmar que os cursos de Engenharia da FER procuram manter estreito vínculo com as novas realidades econômicas e industriais do país e, em especial, da região sul-fluminense. A implantação na região de parques automotivo e eletroeletrônico, bem como de toda cadeia de produção a eles associada, foram fundamentais para que a Faculdade gerasse respostas, na esfera de sua competência, para suprir as demandas emergentes e manter fidelidade aos compromissos institucionais, zelando por uma formação de alto nível de qualidade.

1.2 O objeto de estudo: o instrumento de autoavaliação da FER

Ao mesmo tempo em que se expandia em respostas para o seu entorno, a FER procurava também se reorganizar em termos de criação de novos cursos e/ou ações que melhorassem suas condições de funcionamento, desenvolvimento e infraestrutura. Para isso, foi preciso repensar muitos de seus procedimentos. Um deles foi seu próprio sistema de avaliação. Assim, em um processo gradativo de reformulação, chegou-se ao instrumento de autoavaliação utilizado pela CPA - Pesquisa de Satisfação (PS), objeto deste estudo. Na elaboração deste instrumento de autoavaliação foram considerados os pressupostos da avaliação institucional, definidos pelo SINAES (2004).

A partir deste ponto, a CPA identificou possíveis fontes de informação e os métodos de coleta de dados cabíveis à avaliação pretendida. Também considerou a finalidade, a utilidade e as expectativas dos interessados em relação à avaliação. A definição deste último aspecto deveu-se ao fato de a CPA entender que negociação e

participação são inerentes ao processo avaliativo. E que o eixo norteador das discussões deve

[...] comparar a missão, os objetivos, as políticas institucionais e seus programas estruturantes com o que vem de fato sendo realizado. Este processo de auto-avaliação é desenvolvido com a participação dos segmentos docentes, técnico-administrativo, estudantes, dirigentes e comunidade externa sob a coordenação da CPA (RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO CPA/FER, 2009, p. 8).

Em outros termos, por meio da autoavaliação, a CPA espera que as contribuições dos interessados, sem desconsiderar os níveis desejados (intencional), nas instâncias avaliadas, expressem o mais fidedignamente os níveis efetivados (real).

Para coletar os dados pretendidos, a CPA/FER desenvolveu, desde 2004, um processo de avaliação *online* para o corpo discente. Gradativamente, foram sendo efetivadas mudanças significativas neste processo avaliativo, chegando, em 2012, com a avaliação *online* alcançando também o corpo docente.

O instrumento utilizado, nos três últimos anos, pode ser observado no Quadro 1, que discrimina sua estrutura, as dimensões envolvidas, o número de questões e o conteúdo (2010-2012).

Quadro 1. Instrumento de autoavaliação: dimensões, número de questões e conteúdo.

Dimensões	Nº Questões	Conteúdo
D1. Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.	5	PDI, PPI, Articulação PDI x PPI.
D2. A política para o ensino, pesquisa, pós-graduação, extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluindo procedimentos para estímulo à produção acadêmica, bolsas de pesquisa, de monitoria e das demais modalidades.	16	Política-ensino-pesquisa-extensão. Estímulo à produção acadêmica; bolsa pesquisa; monitoria.
D3. A responsabilidade social da IES, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento socioeconômico, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	11	Inclusão; extensão; atividades sociais e culturais. Incentivo à formação de pesquisadores e à melhoria do corpo docente.
D4. Comunicação e Sociedade.	4	Sistema de Informação.
D5. As políticas de pessoal, de carreira, do corpo docente e técnico-administrativo, incluindo seu aperfeiçoamento/ desenvolvimento profissional e de trabalho.	3	Política de pessoal: plano de carreira, atualização, Aperfeiçoamento, condições de trabalho.
D6. Organização e gestão da IES, especialmente o funcionamento e a representatividade do colegiado, sua interdependência e autonomia na relação com a	3	Tomada de decisão: órgãos colegiados.

mantenedora, e participação dos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios.		
D7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.	5	Infraestrutura física; biblioteca; recursos de informação e comunicação.
D8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia de autoavaliação institucional.	4	Planejamento e avaliação: eficácia da autoavaliação institucional.
D9. Políticas de atendimento ao estudante. É necessário torná-la consistente	6	Política de atendimento aos estudantes: mecanismos de apoio, regulamentação, bolsa de ensino.
D10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da Educação Superior.	5	Compatibilidade entre os cursos oferecidos e o cumprimento de encargos financeiros.

Fonte: As autoras (2013).

No Quadro 1 observa-se que o instrumento de autoavaliação da CPA/FER é composto por 62 questões referentes as 10 dimensões estabelecidas pelo SINAES (2004) e constitui amplo elemento de medida com possibilidades de avaliação.

Cabe destacar que duas dimensões (D2 e D3) representam cerca de 45% do total de questões, refletindo o grau de preocupação da FER com a política de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão. Justifica-se o alto percentual vez que a FER mantém estreitos vínculos com a região em que se situa – pólo industrial, automotivo, siderúrgico e metalúrgico que demanda alto índice de mão de obra especializada, sobretudo em Engenharia, objeto de seus estudos. Sendo assim, o resultado da autoavaliação da FER constitui-se em garantia para as parcerias realizadas, no campo empresarial.

O elevado número de questões relacionadas à D3 revela a preocupação da FER, junto a sua comunidade, para que perceba a responsabilidade social a partir das contribuições da Instituição voltadas à inclusão, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, à preservação da memória e do patrimônio cultural.

Ao querer saber como os corpos docente, discente e administrativo percebem o trabalho da FER em relação às duas dimensões, o instrumento denota o interesse da Instituição em se autoavaliar e se repensar a partir dos próprios resultados tendo em vista suas metas para o futuro.

Apesar de indagada por menor número de questões, não se pode deixar de enfatizar a D1, que busca saber se a comunidade acadêmica percebe, por meio de documentos de referência da Instituição, a missão institucional:

Formar continuamente engenheiros e tecnólogos, ambos com caráter generalista, humanista, crítico e reflexivo, capacitado a absorver e desenvolver novas tecnologias, estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanista, em atendimento às demandas sociais (RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO, CPA-FER, 2012, p. 10).

A análise deste instrumento exige que se chame atenção para a importância do rigor metodológico que norteou à sua construção, tendo em vista que um dos seus objetivos é o de subsidiar a reformulação do PDI para o quinquênio 2014-2018.

2 Fundamentação Teórica

2.1 A Avaliação Centrada na Administração

Estudar os fundamentos da avaliação centrada na administração significa ter como ponto de partida a preocupação com os interessados na avaliação, com os conceitos que lhes são centrais e com as perspectivas disciplinares, que levem a perceber questões relevantes e substanciais a serem respondidas pelo estudo.

A profundidade e a utilidade do processo avaliativo adjetivam o desenvolvimento de um estudo que se espera ser acolhido pelos gestores da FER, como dotado de qualidade e credibilidade.

Muitas contribuições se destacaram, a partir da década de 60, oferecendo grandes subsídios para uma teoria fundamentada, que assegurasse um caminho exitoso para a avaliação de instituições, principalmente as educacionais.

Uma das principais proposições foi a de Stufflebeam (1985 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), que situou o processo decisório das organizações como ponto chave de suas preocupações.

Em seu trabalho, enfatiza quatro grupos de decisões: decisões de planejamento, relativas ao contexto; decisões de estruturação, referentes aos insumos; decisões de implementação, relacionadas ao processo; decisões de melhorias, afetas ao produto.

A contribuição de Stufflebeam tem concorrido para resultados de excelência institucional. Também tem sustentado estudos específicos, a exemplo do estudo de caso, que se desenvolveu por meio deste estudo.

O conhecido modelo CIPP, cujas iniciais remetem ao contexto, insumo, processo e produto, procede a avaliações centradas na administração e tem sido usado por

sistemas governamentais e instituições particulares na orientação de gestores. É reconhecido como abordagem útil para fornecer informações relevantes tanto à tomada de decisão quanto à prestação de contas. Neste sentido, privilegia as dimensões formativa e somativa da avaliação, classicamente estudadas por Scriven (1967 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

O modelo adotado no estudo coloca como finalidade primeira da avaliação fornecer informações úteis aos interessados, no sentido de auxiliá-los na tomada de decisão racional, tendo como critérios a utilidade, a viabilidade, a prioridade e solidez técnica. Avaliadores conferem à utilidade a condição de ser o atributo mais importante de uma avaliação. Por meio dela, pretende-se garantir que a avaliação atenda às necessidades de informação de seus usuários potenciais. A viabilidade ocupa-se de assegurar à avaliação as qualidades da prudência, realismo, diplomacia e moderação. A prioridade refere-se à alta importância atribuída ao objeto da avaliação pelos interessados. A solidez técnica diz respeito à consistência interna da avaliação e reflete o seu mérito.

2.2 Estrutura Lógica da Avaliação

No delineamento dos passos a serem tomados para criação de uma estrutura lógica, Stufflebeam (1985 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004) recomenda cinco momentos sequenciais importantes: (1) concentração na avaliação; (2) coleta de informações; (3) organização das informações; (4) análise das informações; (5) relatório das informações e (6) gestão da avaliação.

Por ocasião da concentração na avaliação, orienta que se proceda a identificação do nível da tomada de decisão; a descrição em termos do local, foco, prioridade e momento da avaliação, dentre outros; a definição dos critérios a serem considerados na tomada das decisões, especificando-se o que será avaliado e os padrões de julgamento considerados; a explicitação das políticas a partir das quais o avaliador irá operar.

O autor recomenda que, no momento seguinte – coleta de informações, haja especificação da(s) fonte(s) de informação a ser(em) coletada(s); relacionem-se os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados; explicitem-se as técnicas e/ou métodos a serem incorporados; defina(m)-se o(s) procedimento(s) de amostragem a ser(em) empregado(s); detalhem-se as condições e a ocasião da coleta de dados.

O terceiro momento, denominado organização das informações, pressupõe a definição do formato em que os dados serão coletados e a indicação do(s) meio(s) e/ou procedimento(s) estabelecido(s) para a realização da análise.

No quarto momento, análise das informações, orienta que se proceda o detalhamento dos procedimentos recém indicados.

O relatório das informações constitui-se, propriamente, no quinto momento. Nele, há a definição dos interessados; a especificação da maneira pela qual os resultados da avaliação serão divulgados; a indicação do formato do relatório e respectivas sessões; a determinação da ocasião em que os resultados serão comunicados.

O último momento, nomeado gestão da avaliação, deve, de acordo com o autor, comunicar os horários em que a avaliação será apresentada; as necessidades em termos de recursos humanos, materiais e financeiros, quando houver; os meios considerados oportunos para a implementação de políticas favoráveis à realização de avaliações. Nele, deve-se, ainda, apreciar o potencial do plano de avaliação, considerando a validade, a confiabilidade, a verossimilhança, a oportunidade e a amplitude das informações, tendo em vista alcançar todos os interessados relevantes. Por último, propõe que seja elaborado um cronograma para atualização periódica do plano de avaliação e apresentado o orçamento completo do programa.

3 Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo teve como suporte os pressupostos da avaliação centrada na administração, seguindo os passos arrolados por Stufflebeam. Na sequência, apresentam-se os momentos da avaliação deste estudo (QUADRO 2).

Quadro 2. Momentos da avaliação

Momento	Detalhamento	Fonte/Interessados/Contexto
Concentração de Informações	Nível de tomada de decisão	CPA/FER
	Política	INEP /MEC FER/AEDB
	Objeto de avaliação	Instrumento de avaliação da FER/CPA
	Local	FER/AEDB
	Foco	Dimensões da avaliação consideradas pela FER/AEDB

	Prioridade	Avaliação do instrumento
	Momento	Relatório CPA 2012
	Crerios/padrões de julgamento	Tipos de decisão
Coleta de Informações	Fonte	Relatório CPA/FER - 2012 <i>Stakeholders</i> da FER/AEDB
	Instrumentos/ Técnicas/Métodos	Roteiro de entrevista
	Condições	Entrevista gravada
	Momento	Agenda prévia
Organização das Informações	Formato dos dados	Palavra escrita
	Meios	Transcrição das falas
	Procedimentos de análise	Análise interpretativa
Análise das Informações	Detalhamento do processo	Trivinos (1987)
Relatório das Informações	Estrutura do relatório	Relatório de Avaliação
	Momento e forma da divulgação	

Fonte: As autoras (2013).

3.1 Coleta de Informações: o método, o instrumento, as fontes

O limitado número de sujeitos envolvidos administrativamente com os cursos, aliado à necessidade de se obter informações suficientemente precisas, relevantes e significativas para o estudo (MARCONI; LAKATOS, 1999), fizeram com que a entrevista fosse escolhida como método para acesso aos dados qualitativos.

Outra definição inicial desta etapa do trabalho disse respeito à seleção dos entrevistados. Dois grupos foram instituídos. O primeiro ficou composto pelo diretor da FER e pelo chefe da Sessão Técnica de Ensino, por estarem ligados, respectivamente, ao processo decisório institucional e ao assessoramento dos cursos, no âmbito das questões atinentes ao currículo, ao ensino e à avaliação. O segundo, pelos coordenadores de curso, cujas funções estão ligadas à organização e gestão, bem como ao planejamento e à avaliação dos processos de autoavaliação.

No momento seguinte, a dupla classificação dos meios e fins das decisões de gestão e avaliação, apresentada por Stufflebeam (1985 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), foi tomada para nortear a elaboração do instrumento: um roteiro de entrevista estruturada que constou de quatro questões. Também se decidiu que a mesma classificação orientaria a apresentação e a análise das falas dos entrevistados,

segundo as quatro categorias de decisão (QUADRO 3): decisões de planejamento, que expressam fins intencionais; decisões de reciclagem, que comunicam fins reais; decisões de estrutura, que dizem respeito aos meios intencionais; decisões de implementação, que traduzem meios reais.

Quadro 3. Tipos de Decisão e Avaliação.

	Intencionais	Reais
Fins	Decisões de planejamento (para determinar os objetivos)	Decisões de reciclagem (para julgar e reagir aos resultados)
Meios	Decisões de estrutura (para delinear procedimentos)	Decisões de implementação (para utilizar, controlar e aperfeiçoar procedimentos)

Fonte: WORTHEN, B.; SANDERS (1973).

Em relação aos momentos de realização das entrevistas, decidiu-se pela atenção ao dia, ao local e ao horário compatível com a disponibilidade dos entrevistados. As condições de realização incluíram o uso consentido de gravador de áudio como forma de assegurar a coleta e a transcrição fidedigna das falas.

Além dos interessados, outra fonte considerada no estudo foi o instrumento construído pela FER, para fins de autoavaliação institucional o da Pesquisa de Satisfação. Por estar estruturado em função das 10 dimensões estabelecidas pelo SINAES (2004), o instrumento não se configura como meio para checagem, verificação ou registro de quantificações; ao contrário, pode converter-se em ponto de partida de amplo processo de reflexão que traga conhecimentos aprofundados da realidade e dos ideais institucionais.

Neste sentido, o instrumento de autoavaliação da FER e o roteiro de entrevista foram concebidos integradamente, onde o primeiro serviu de parâmetro para o segundo.

3.2 A Organização das Informações

Para compreender as explicações e os significados implícitos nos pontos de vista dos grupos entrevistados sobre a utilização do instrumento PS fez-se uso do Inventário de Indicadores (ESTRELA, 1990), que prevê a arrolagem de indicadores qualitativos a partir das falas. Nesta etapa, foram consideradas como categorias os quatro tipos de

decisão inerentes ao objetivo das entrevistas¹ e respectivas questões. A composição dos indicadores teve por base a interpretação dos dados, proposta por Triviños (1987) para a pesquisa qualitativa. Partindo da leitura das informações, evidenciaram-se as ideias relacionadas às categorias, chegando-se à elaboração dos indicadores por grupos de entrevistados. (QUADROS 4 e 5).

Quadro 4. Inventário dos Indicadores, a partir das falas do Grupo 1.

CATEGORIAS	INDICADORES
Decisão de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> . A PS não é a única fonte que influencia as decisões de planejamento. Outras fontes também são imprescindíveis: ouvidoria, reuniões colegiadas, resultados do ENADE. . As articulações e cruzamentos de ideias enriquecem a tomada de decisão. . As informações colhidas, a partir da PS dos alunos chegam, na maioria das vezes, ao âmbito decisório, por meio de outros canais.
Decisão de Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> . As 10 dimensões consideradas na PS são próprias a FER; as estratégias implementadas em cada uma delas devem ser melhor selecionadas. . A cobertura das 10 dimensões torna o instrumento extenso e tendencioso, fornecendo dados pouco confiáveis. . As dimensões que não dizem respeito diretamente ao aluno dificultam-lhe a compreensão e a produção de respostas. . Os novos procedimentos e projetos da FER (PDI, PPI, PPC) produzem ações consistentes e são influenciados por docentes, coordenadores de cursos, conselho técnico administrativo e Núcleo Docente Estruturante (NDE).
Decisão de Reciclagem	<ul style="list-style-type: none"> . A proximidade das relações interpessoais da comunidade acadêmica dilui os resultados e reações advindos da PS. . Os resultados da PS de alunos influenciam as decisões relativas à infraestrutura física. . As decisões relacionadas à política, à revisão de currículos e à gestão dos cursos são influenciadas por professores, CPA e pelas reuniões semanais entre coordenadores e diretor da FER.
Decisão de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> . As reflexões e discussões decorrentes da PS são pontuais e trabalhadas ocasionalmente por coordenadores, professores e alunos.

¹ Avaliar em que medida o instrumento de autoavaliação da FER, **Pesquisa de Satisfação**, favorece os gestores na tomada de decisão de Planejamento (para determinar objetivos); de Estrutura (para delinear procedimentos); de Reciclagem (para julgar e reagir aos resultados) e de Implementação (para utilizar, controlar e aperfeiçoar procedimentos).

	<ul style="list-style-type: none"> . A comunicação horizontal entre membros da comunidade acadêmica dificulta a criação de momentos participativos para a reflexão e aperfeiçoamento de procedimentos institucionais. . A PS carece de questões que ensejem aspectos qualitativos passíveis de reflexão/ação.
--	---

Fonte: As autoras (2013).

Quadro 5. Quadro 4. Inventário dos Indicadores, a partir das falas do Grupo 2.

CATEGORIAS	INDICADORES
Decisão de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> . A decisão de planejamento não é beneficiada pela OS porque os respondentes não têm claro entendimento do instrumento. . A decisão de planejamento é favorecida pela PS junto a professores e coordenadores, permitindo o cruzamento de informações. . O instrumento da PS não responde às necessidades atuais de planejamento da FER. . Os fatos e dados institucionais são corroborados pela PS, que iluminam os problemas desconhecidos da gestão.
Decisão de Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> . As decisões de estrutura não têm sido favorecidas pela PS. . A PS trouxe maior ordenamento às questões e necessidades de respostas à comissão externa do MEC. . As 10 dimensões da autoavaliação, facilitam a sistematização e a racionalidade do trabalho da CPA. . A organização das informações a partir da PS, estruturada a partir das 10 dimensões, facilita análises e evita aproximações.
Decisão de Reciclagem	<ul style="list-style-type: none"> . A infraestrutura física é favorecida pelas decisões de reciclagem. . As necessidades de melhoria e atualização da infraestrutura física e os procedimentos relativos aos currículos, cursos, laboratórios apontados pela PS, favorecem o surgimento de ações em cadeia. . As respostas à PS que denotam insatisfação dos respondentes oferecem subsídios para novos investimentos. . A utilidade da PS é ratificada pelas respostas dadas ao MEC e à própria instituição.
Decisão de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> . A decisão de implementação é favorecida pelo engajamento do corpo docente e da administração. . A decisão de implementação é pouco favorecida pelo pequeno envolvimento de alunos e professores.

	. A comunicação interna é a maior dificuldade a ser enfrentada pela FER e AEDB. Discussões e reflexões geradas pela PS têm trazido fortes colaborações neste sentido.
--	---

Fonte: As autoras (2013).

Na etapa seguinte, buscou-se identificar nas falas as convergências e divergências de entendimento, possibilitando uma interpretação dentro do quadro teórico do estudo e do contexto maior da própria FER.

4 Análise Interpretativa e Discussão dos Resultados

O pano de fundo das falas dos interessados, que revelam as convergências e divergências de seus entendimentos em relação aos conteúdos e decisões implicadas na PS, é composto pelo quadro teórico apresentado, pelas dimensões propostas pelo SINAES e pelo contexto institucional da FER.

Os indicadores estabelecidos com base nas falas e categorizados segundo as decisões de Stufflebeam (1985 apud WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004) possibilitaram a análise interpretativa, embasada em Triviños (1987) que enfatiza três aspectos fundamentais: os resultados alcançados no estudo, a fundamentação teórica e a experiência pessoal das autoras.

Em relação às decisões de planejamento, constata-se que as principais contribuições advêm de professores, coordenadores de curso, conselho técnico administrativo, NDE e Ouvidoria. A riqueza dos dados possibilita articulações e cruzamentos de ideias que sustentam e enriquecem a tomada de decisões.

Alunos também despontam como potenciais colaboradores, muito embora as suas contribuições cheguem por meio de outros canais de comunicação. Há evidências de que muitos dos respondentes não têm claro entendimento acerca do teor do instrumento da PS. Também se admite que o referido instrumento não atenda as atuais necessidades de planejamento da Instituição. Vários fatores concorrem para esta constatação, a exemplo da utilização das 10 dimensões propostas pelo SINAES e da extensão do documento.

No tocante à decisão de estrutura, entende-se que as 10 dimensões utilizadas pelo MEC sistematizam as informações, conferem racionalidade ao trabalho da

autoavaliação, orientam análises institucionais, direcionam a construção de respostas objetivadas pelo órgão regulador e favorecem à Instituição a realização de estudos a partir de dados reais e não aproximados.

Dentre as divergências, há quem entenda que a extensão do instrumento, aliada à falta de sensibilização e/ou entendimento dos interessados leva à tendenciosidade para respondê-lo, gerando dados pouco confiáveis. Também se defende que a cada dimensão devem corresponder estratégias específicas, que precisam ser selecionadas com cautela. É possível que as dimensões não diretamente relacionadas ao alunado dificultem a sua compreensão e produção de respostas consistentes.

No que se refere à categoria decisão de reciclagem, a utilidade da PS reitera-se a partir das respostas que se constroem ante às solicitações das comissões avaliadoras do MEC e às necessidades da própria Instituição. A categoria também sustenta decisões relativas à política institucional, à revisão curricular e à gestão de cursos, instâncias em que participam professores, membros da CPA, do NDE, coordenadores e diretor da FER, estes últimos, reunidos semanalmente. Ações em cadeia ocorrem em resposta às necessidades de melhoria da infraestrutura física e outras relacionadas à qualidade dos currículos, dos cursos e das instalações em geral. Em parte, resultam das reivindicações dos alunos; em parte, das comunicações interpessoais, ocorridas no âmbito da Faculdade, que diluem os resultados da PS. Por último, cabe lembrar que alguns dos entrevistados admitem que a insatisfação manifesta por respondentes se reverta em incentivos para novos investimentos institucionais.

No que diz respeito à decisão de implementação, constata-se que o grupo que mais contribui, neste sentido, é o da administração superior. Professores ora são percebidos como importantes colaboradores, ora não. Alunos são apontados como tendo pequeno envolvimento com este tipo de decisão.

Dentre as críticas apresentadas estão as que percebem as discussões da PS como sendo pontuais e trabalhadas esporadicamente. A horizontalidade da comunicação entre os membros da comunidade acadêmica limita a criação de momentos institucionais participativos, que contribuam para o aperfeiçoamento dos procedimentos adotados pela FER. Admite-se, ainda, que uma das barreiras a ser enfrentada pela Instituição é a maior qualificação da comunicação interna, muito embora melhorias tenham ocorrido nos últimos três anos.

5 Conclusões e Recomendações

Os resultados evidenciaram convergências e divergências, trazendo importantes contribuições para fazer crescer e aprimorar as decisões que firmaram a linha deste estudo.

O tripé que alimenta a PS mostrou-se constituído, principalmente, por alunos, professores e pessoal técnico pedagógico e administrativo. Outras fontes concorrem para as quatro categorias de decisão estudadas.

As 10 dimensões contempladas pelo instrumento são úteis para a FER e às comissões de avaliação do MEC. Contudo, para que sejam efetivamente respondidas precisam ser compreendidas. A fidedignidade das informações depende deste entendimento. A validade do instrumento necessita ser repensada vez que divergências indicam que a PS não atende a totalidade das necessidades atuais de planejamento da FER.

As comunicações interna e horizontal mostraram-se fragilizadoras de diferentes tipos de decisão de gestão. O esforço da Instituição em melhorá-las tem se mostrado persistente, embora as lacunas identificadas careçam de respostas.

A opção das autoras em avaliar o instrumento de autoavaliação da FER, com base na abordagem centrada na administração, ensejou vivência que articulou teoria e prática, dentro de uma proposta cíclica de trabalho em que, a cada momento, se exercitou o delinear e o teorizar, ao mesmo tempo em que se desaprendeu e reaprendeu saberes na busca de melhores resultados. Recomenda-se que a FER proceda a todas as modificações cabíveis, nas instâncias que se fizerem necessárias, para que a autoavaliação institucional seja instrumento da prática pedagógica e tecnológica de excelência, aliando o intencional ao real.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Resende, 2009-2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

_____. Faculdade de Engenharia de Resende. *Relatório de Autoavaliação da CPA/FER*. Resende, 2009. Disponível em: http://www.aedb.br/cpa/fer/REL_CPA_09_FER.pdf. Acesso em 27 jul. 2013.

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. Faculdade de Engenharia de Resende. *Relatório de Autoavaliação da CPA/FER*. Resende, 2012. Disponível em: http://www.aedb.br/cpa/fer/REL_CPA_12_FER.pdf. Acesso em 29 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)*. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

ESTRELA, Albano. *Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma Estratégia de Formação de Professores*. 4. ed. Portugal: Porto Editora, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa; planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo. Ed. Atlas, 1987.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo. Ed. Gente, 2004.

WORTHEN, B.; SANDERS, J. *Educational evaluation: theory and practice*. Worthington, Ohio: Charles A. Jones, 1973, p. 128-142. Tradução e adaptação de Olga Barroca e Maria Eleonora de Araújo Brant, para fins exclusivamente didáticos.