

**RESULTADOS DOS PROCESSOS
DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
PODEM SER MELHORADOS**

RESULTADOS DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PODEM SER MELHORADOS

*Fábio José Garcia dos Reis, diretor de Inovação e Redes do SEMESP e professor do Unisal
Fernando Covac, especialista em Big Data e consultor da Expertise Educação
José Roberto Covac, sócio da Covac Sociedade de Advogados e Diretor Jurídico do Semesp*

Não temos dúvidas de que os parâmetros de avaliação do INEP/MEC, seja o ENADE, sejam os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação e de avaliação institucional, servem de parâmetro para a organização das estratégias e investimentos institucionais de uma boa parcela das IES de iniciativa privada. As instituições, por exemplo, organizam atividades acadêmicas com seus estudantes para melhorar o resultado da prova ENADE. O mesmo ocorre com os cursos de Direito, que de modo geral investem na preparação de seus alunos para o exame da OAB.

A recente legislação educacional, especialmente a Portaria Normativa 11, de 21 de junho de 2017, que regulamentou o Decreto 9.057 de 25 de maio, e o Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017, trouxe novos parâmetros de organização e dinâmica na oferta de cursos tanto na modalidade presencial como a distância. A Portaria 11, de 2017, por exemplo, irá gerar a expansão da oferta do ensino a distância e permitirá liberdade de abertura de polos e cursos para as instituições de ensino superior que obtiverem Conceito Institucional (CI) 4, que terão maior flexibilidade para criação de cursos com dispensa de avaliação in loco.

O Decreto nº 9.235 também dá possibilidade de credenciamento prévio de instituições vinculadas cujas mantenedoras possuam as suas mantidas já reconhecidas com CI igual ou superior a 4, e não tenham sido penalizadas em função de processo administrativo de supervisão nos últimos cinco anos.

Os centros universitários e universidades poderão solicitar credenciamento fora de sua sede e em município diverso da sua abrangência, mas dentro do mesmo estado da sede da IES, desde que atendam aos requisitos dispostos nos art. 16 e art. 17, e que possuam CI maior ou igual a 4 na última avaliação externa in loco realizada pelo INEP na sede (art. 31).

O Decreto também estabelece autonomia para expedição de diploma por Faculdades com CI 5 e um curso de pós-graduação stricto sensu reconhecido pelo Ministério da Educação que não tenham sido penalizadas em decorrência de processo administrativo de supervisão nos últimos dois anos. O Decreto prestigia a avaliação satisfatória, tanto que o MEC poderá instituir processo simplificado para aumento de vagas, de acordo com os resultados da avaliação.

Nesse sentido, os gestores de IES terão que conhecer, estudar e acompanhar os processos de avaliação para o credenciamento e reconhecimentos institucionais. Antes de a instituição pensar em investir em um projeto, ou em outros voos, o desafio principal será obter o CI 4. Esse deve ser o objetivo para garantir a estabilidade institucional. É óbvio que consideramos que organizar a IES tendo como fundamento único os instrumentos de avaliação é um prejuízo para a inovação, a flexibilidade e a autonomia institucional.

Por outro lado, é preciso que gestores acadêmicos e administrativos leiam com atenção os instrumentos, e a partir daí elaborem suas estratégias. Como afirmamos acima, o INEP, por meio de suas avaliações, induz o sistema de ensino superior a realizar mudanças. É preciso reconhecer, ainda, que com CI 4 ou 5 a IES ganha bônus e autonomia. Portanto, não há como abdicar da busca por esses conceitos.

Recentemente, publicamos um artigo em que analisamos o uso das palavras nos instrumentos de avaliação dos cursos de graduação. No mesmo texto, fizemos algumas sugestões para que a IES obtenha bons resultados nas avaliações de curso.





No instrumento de credenciamento e renovação do credenciamento, a tabela abaixo demonstra o seguinte resultado:

Analisador estatístico de textos (quantidade de palavras) Recredenciamento	2014	2017	Comparativo
adequação	0	33	+33
alinhamento	0	19	+19
Apropriado	0	5	+5
atividades	22	50	127%
autoavaliação	24	31	29%
avaliação	31	81	161%
discentes	17	37	118%
Estratégia	0	4	+4
execução	0	20	+20
gerenciamento	0	12	+12
Inovação	10	29	190%
Institucional	157	200	27%
interdisciplinaridade	0	2	+2
Internacional	0	8	+8
internacionalização	6	6	0%
política	54	115	113%
Transversal	0	12	+12

Se no instrumento de 2014 as três palavras mais utilizadas eram “global”, “sistêmico” e “institucional”, no instrumento de 2017, as três com maior incidência são “institucional”, “política” e “atividades”. Não há dúvida de que a IES terá que demonstrar que há uma série de processos e atividades institucionalizadas. Na avaliação de credenciamento houve um aumento de 27% do uso da palavra “institucional”. Ao definir o PDI e o Projeto Político Institucional, caberá à IES fazer com que o que foi projetado esteja apropriado pela instituição. A IES terá que demonstrar que as atividades planejadas estão inseridas no dia a dia da instituição.

Nesse sentido, ganha relevância a necessidade de adequação dos projetos à realidade e ao perfil institucional (+8). Por isso, o alinhamento (+19) e a capacidade de execução das atividades propostas (+20) são importantes. Vale ressaltar que nenhuma das palavras havia sido mencionada no instrumento de 2014.

O que fica claro é que a IES com um PDI coerente, com estratégias (+4) alinhadas e capacidade de execução, será beneficiada no credenciamento e no credenciamento institucional. Da mesma forma, ganham relevância as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão e sua coerência com o PDI e com as diversas atividades acadêmicas e administrativas. Houve um aumento de 113% (credenciamento) e 222% (credenciamento) do uso do termo “política”. Os documentos de políticas não poderão ser uma mera declaração de intenções, ou documentos demasiadamente teóricos e sem incidência na cultura organizacional.

As políticas institucionais precisam estar integradas, em atividades transversais (+12), e ser apropriadas (+5) pela comunidade acadêmica e pela sociedade. O que se espera é a incidência acadêmica e social nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. As políticas existem para gerar mudanças e melhorias no aprendizado, na pesquisa e na extensão, além de benefícios na qualidade de vida das pessoas. A IES terá que ir além de seus muros e planejar ações transversais





de direitos humanos, de debates sobre o meio ambiente e de valorização das atividades culturais, por exemplo. Esse conjunto de atividades precisará ter vínculos com o entorno, especialmente com a cidade e a região em que a IES está inserida.

Os instrumentos de avaliação, ao mesmo tempo que valorizam as atividades realizadas e apropriadas, exigem das IES processos de autoavaliação constantes para verificar se o que foi planejado está adequado, bem como debates sobre a necessidade de revisão das estratégias e aprimoramento das diferentes atividades. Quando são agrupados os termos “autoavaliação” e “avaliação” percebe-se um aumento de 29% e 104% de seu uso.

A palavra “apropriado” é evidenciada já no primeiro indicador do Eixo 1. O que se espera são resultados com evidências, participações e relatórios analíticos. A CPA precisa ser constituída por pessoas que conheçam o PDI e as políticas institucionais, que possuem posicionamento estratégico e capacidade de análise de dados e, obviamente, que atendam os requisitos legais dos instrumentos de avaliação.

Há um claro foco nos discentes (+112% e +118%). A IES terá que priorizar o aprendizado e o atendimento aos alunos em diferentes dimensões. Os novos instrumentos de avaliação também indicam uma clara valorização dos processos de inovação. **Se em 2014 o uso da palavra “inovação” não aparecia no instrumento de credenciamento, em 2017 a palavra é citada 15 vezes. No instrumento de credenciamento passou de 10 para 29 vezes.**

Reafirmamos e recomendamos que as IES: dediquem um tempo para desenhar uma proposta de inovação na instituição. Não faça o “mais do mesmo”. No mesmo sentido, as palavras “interdisciplinar”, “multidisciplinar” e “empreendedorismo” passaram a ser utilizadas em 2017. Uma pergunta para o leitor: Qual a proposta transversal (que envolva diferentes cursos), interdisciplinar e de fomento ao empreendedorismo da IES? A resposta é difícil? Se sim, é porque a IES, provavelmente, carece de projetos inovadores.

Os instrumentos de avaliação também requerem que a IES tenha uma proposta de acompanhamento dos egressos e de internacionalização. O acompanhamento dos egressos precisa ser efetivo e permanente. De modo geral, as ações são fragmentadas em diferentes iniciativas. Infelizmente, ainda há gestores de IES que não perceberam a importância do acompanhamento dos egressos para o aprimoramento dos projetos acadêmicos e administrativos da própria IES. O INEP, ao cobrar da IES ações de internacionalização, induz a instituição a sair do isolamento local e regional. É um clichê afirmar que há um claro avanço da internacionalização no ensino superior. Esse movimento é global, e é correto o INEP induzir nossas IES a formarem redes de cooperação internacional.

Para a IES correr menos riscos e almejar um CI 4, recomendamos algumas ações. Obviamente, as ações precisam ser efetivas e acompanhadas de políticas institucionais avaliadas pela comunidade acadêmica e pela sociedade.

Fortaleça a gestão profissional que seja capaz de analisar cenários, evidências e números sobre o ensino superior, elaborar estratégias e avaliar o conjunto das atividades institucionais: Os gestores da IES (profissional, para nós, não significa necessariamente que o gestor tenha que ser do mundo dos negócios) precisam ser capazes de interpretar os instrumentos de avaliação, compreender o ambiente em que a IES está inserida, analisar a performance institucional e construir o PDI e as políticas institucionais de forma adequada.

Elabore um PDI que seja reflexo da missão, visão, identidade e estratégias institucionais: O PDI deve ser entendido com um dos documentos mais relevantes da IES; por isso, tem que ser um documento de uso constante, e não uma “encadernação de gaveta”. Recomendamos que a elaboração do PDI esteja alinhada com o DNA da instituição.

Escreva políticas institucionais alinhadas com o PDI que sejam transversais e reflitam o DNA institucional nas dimensões de ensino, pesquisa e extensão: As políticas devem expressar as opções de ensino, pesquisa e extensão da IES e apresentar uma concepção acadêmica institucional. As atividades que nascem das políticas precisam estar alinhadas e serem transversais.





Priorize as conexões entre os projetos institucionais e a apropriação pela comunidade acadêmica e institucional:

Os projetos institucionais precisam fazer sentido para a própria instituição. As conexões servem para romper a fragmentação. O impacto dos projetos na IES poderá ser um indicador de sua apropriação.

Invista no aprendizado e em outras formas de acompanhamento dos alunos: Definitivamente, a IES terá que entender como os estudantes aprendem. O engajamento dos discentes em diferentes projetos precisa ser foco de discussão e de elaboração de projetos. Caberá aos gestores compreenderem e atenderem os indicadores que estão nos instrumentos de avaliação, no que se refere ao atendimento ao aluno.

Fortaleça ou invista no acompanhamento dos egressos e na internacionalização: É preciso criar um núcleo que faça relacionamento, acompanhe e possa aproximar o egresso da IES. O núcleo trará benefícios para a IES, pois a aproximação com os egressos é um mecanismo de aprendizado institucional. Da mesma forma, investir tempo para elaborar um projeto de internacionalização irá possibilitar a formação de redes de cooperação e irá proporcionar a oportunidade de elaboração de projetos e atividades estruturadas a partir das referências internacionais.

Considere a CPA e os processos de autoavaliação como prioridades: A constituição da CPA e a elaboração de um bom projeto de autoavaliação devem ser prioridades dos gestores. Os instrumentos de avaliação institucional requerem da IES bons relatórios, participação na elaboração dos processos de avaliação, divulgação e ações efetivas para a melhoria contínua. Ter uma CPA eficiente é um requisito para as IES que almejam CI 4 ou 5.

Autoavaliação transparente e aberta à comunidade acadêmica: Lembre-se de que um dos conceitos fundamentais da governança corporativa é a transparência. Apresentar os pontos fortes e fracos da IES a toda a comunidade acadêmica e à sociedade civil organizada, com clareza e sinceridade, favorecerá a inovação e o aperfeiçoamento constante dos cursos e da Instituição.

Compliance como boa prática de gestão no ensino superior: Os programas de compliance tornaram-se um mecanismo efetivo de prevenção ao descumprimento de normas, combate a fraudes, desvio de condutas e, por via de consequência, tornaram-se indispensáveis para a manutenção da competitividade no intrincado cenário corporativo. O compliance passou a servir de vetor para a proteção da integridade das organizações, reduzindo riscos e aprimorando controles imprescindíveis para a tomada de decisões.

Planeje com antecedência os investimentos na infraestrutura: Os gestores institucionais precisam conhecer os parâmetros de infraestrutura presentes nos instrumentos de avaliação. Toda construção e reforma e, mesmo mudança da concepção acadêmica nos cursos, precisa ter como referência as exigências dos instrumentos de avaliação. O gestor precisa constantemente verificar as condições de acessibilidade, tecnologia, espaços de aprendizagem, laboratórios, entre outros espaços. A questão aqui não é a dimensão do investimento, mas o investimento na infraestrutura para atender às exigências do INEP.

Reconhecemos que as sugestões acima não representam novidades significativas. Nossas principais mensagens são: leia com atenção os instrumentos de avaliação; se possível, tenha uma pessoa ou uma equipe que faça o acompanhamento do cumprimento das exigências desses instrumentos; não deixe para planejar a avaliação “em cima da hora”; execute as atividades planejadas, envolva as pessoas, avalie e refaça o planejamento quando necessário.

O CI 4 ou 5 precisa ser uma consequência da dinâmica institucional, e não algo que leva a IES a atuar exclusivamente em função do instrumento de avaliação. Lembre-se de que o INEP quer apropriação, atividades avaliadas, relatórios, constatação do que foi realizado, alinhamento, coerência, entre outras ações que indicam que a IES realiza o que está no PDI, nas políticas institucionais e nos projetos dos cursos.

O Semesp, em parceria com a Expertise Educação, fez essa análise para oferecer uma leitura que possa orientar as decisões dos gestores institucionais com outro olhar e colaborar para melhorar os resultados nos processos de avaliação institucional. O Semesp atua sempre para aperfeiçoar cada vez mais a qualidade das IES associadas e do sistema de ensino superior do país.

