

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Maria Alice Franco de Vasconcelos

**Os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador
Valadares (CSPA-GV) no processo de Autoavaliação Institucional da Universidade
Federal de Juiz de Fora**

Juiz de Fora

2021

Maria Alice Franco de Vasconcelos

Os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) no processo de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Vasconcelos, Maria Alice Franco de.

Os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do Campus de Governador Valadares (CSPA-GV) no processo de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora / Maria Alice Franco de Vasconcelos. -- 2021.

213 f. : il.

Orientador: Lourival Batista de Oliveira Júnior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Autoavaliação Institucional. 2. Sistema Nacional da Educação Superior (SINAES). 3. Institucionalização. 4. Comissão Própria de Avaliação (CPA). 5. Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA).

I. Oliveira Júnior, Lourival Batista de , orient. II. Título.

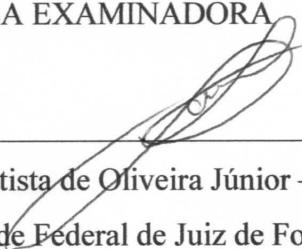
Maria Alice Franco de Vasconcelos

Os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) no processo de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora

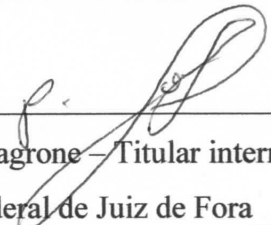
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 05 de agosto de 2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior – Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Eduardo Magrone – Titular interno
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior – Titular externo
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Às minhas irmãs Fabrícia e Patrícia, pelo apoio e cumplicidade.

AGRADECIMENTOS

Gratidão é a palavra que mais tenho pronunciado nos últimos dias. Me faltam palavras para expressar o quanto estou feliz por ter tido o privilégio de fazer um mestrado na área da educação. Apesar de todos os desafios enfrentados ao longo desses dois anos, tive a oportunidade de viver esse tempo de conquista e alegria, por meio da infinita misericórdia e graça de Deus. A Ele toda honra e toda glória!

Compartilho essa emoção com minha família, em especial minha mãe e meu pai (*in memoriam*), que proporcionaram e deixaram a mim e às minhas duas irmãs, a maior herança que os pais podem deixar para os filhos, o conhecimento. Às minhas irmãs, que sempre acreditaram no meu potencial.

A todos os amigos que torceram por mim, e estiveram ao meu lado com palavras de ânimo e incentivo.

À UFJF, que proporciona a formação de seus servidores. Aos meus colegas da UFJF-GV, que são parte importante dessa conquista, em especial à equipe da Secretaria da Diretoria Geral do *Campus* de Governador Valadares, pelo apoio e compreensão.

Agradeço a todos os profissionais do CAED pela dedicação. Ao meu orientador Lourival Batista de Oliveira Júnior e aos Agentes de Suporte Acadêmico, Vítor Fonseca Figueiredo e Priscila Campos Cunha, obrigada pela orientação e paciência. Grata por compartilharem conosco o conhecimento e experiência. Sou uma entusiasta da educação, e estou encantada com tudo o que aprendi com vocês ao longo desses dois anos.

À turma do Mestrado de 2019, juntos compartilhamos conhecimento e uma imensidão de sentimentos, alegria, ansiedade, medo, tristeza, entusiasmo. Não posso deixar de mencionar os meus colegas do *Campus* Governador Valadares, Fernanda Carvalho, Lucas Ariel e Gustavo, agradeço a vocês pelos momentos partilhados durante essa etapa, pela parceria, amizade e companhia.

Aos professores que tive ao longo da vida, que foram importantes para a minha vida acadêmica e desenvolvimento profissional. Lembro-me de cada um de vocês com emoção.

A todos que de alguma maneira me ajudaram a escrever essa linda história.

Eterna gratidão!

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado aborda a Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV). Criada com a atribuição de coordenar a Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus* GV, a CSPA iniciou suas atividades em 2014, num contexto de implantação do *Campus*, e adotou uma série de iniciativas ao longo dos primeiros anos para se institucionalizar e desenvolver a AAI. Entretanto, a partir de 2016, deixou de atuar como nos anos anteriores, o que tem impactado o desenvolvimento da AAI no *Campus* GV e em sua participação na AAI da UFJF. Diante disso, a pergunta norteadora definida para o presente estudo é: *por que a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização no Campus de Governador Valadares?* O objetivo definido para esse estudo foi analisar por que a CSPA-GV tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização e propor ações que contribuam para retomada desse processo. O estudo parte de reflexões sobre a teoria da institucionalização de Tolbert e Zucker (1998) e Berger e Luckmann (1996); conceitos e noções em torno da avaliação e avaliação institucional de Dias Sobrinho (1996, 2003), Belloni (1999), Brandalise (2010), Peixoto (2009). A metodologia de pesquisa é de natureza qualitativa, na qual foi adotado o estudo de caso, com pesquisa documental, bibliográfica e realização de entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos no processo de AAI. Os resultados da pesquisa mostraram fatores que prejudicaram a evolução da CSPA-GV em seu processo de institucionalização, não conseguindo avançar para a fase de sedimentação e legitimação completa. Como o processo de institucionalização da CSPA-GV se encontra, ainda, em curso, a comissão tem encontrado desafios na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus* GV. Dessa forma, será apresentado um Plano de Ação Educacional (PAE) cujo objetivo é sugerir intervenções que fortaleçam a CSPA-GV, com vistas a sua consolidação, e que minimizem os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus* da UFJF em Governador Valadares.

Palavras-chave: Autoavaliação Institucional. SINAES. Institucionalização. CSPA-GV

ABSTRACT

This dissertation was developed in the scope of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Evaluation of Education at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied addresses the Sectorial Evaluation Committee of the Governador Valadares (CSPA-GV) Campus. Created with the attribution of coordinating the Institutional Self-Assessment (AAI) of the GV Campus, the CSPA started its activities in 2014, in the context of implementation of the Campus, and adopted a series of initiatives over the first years to institutionalize and develop the AAI. However, as of 2016, it ceased to act as in previous years, which has impacted the development of AAI at the GV Campus and its participation in the AAI at the UFJF. Therefore, the guiding question defined for this study is: *why has the Sectorial Evaluation Committee (CSPA) failed to advance in its institutionalization process at the Governador Valadares Campus?* The defined objective for this study was to analyze why the CSPA-GV has failed to advance in its institutionalization process and to propose actions that contribute to the resumption of this process. The study starts from reflections on the institutionalization theory of Tolbert and Zucker (1998) and Berger and Luckmann (1996); concepts and notions around evaluation and institutional evaluation of Dias Sobrinho (1996, 2003), Belloni (1999), Brandalise (2010), Peixoto (2009). The research methodology is qualitative in nature, in which the case study was adopted, with documental research, bibliographical research and semi-structured interviews with the actors involved in the AAI process. The results of the research showed factors that hampered the evolution of the CSPA-GV in its institutionalization process, failing to advance to the sedimentation and complete legitimation phase. As the institutionalization process of the CSPA-GV is, still, ongoing, the commission has encountered challenges in building a culture of Institutional Self-Assessment within the scope of the GV Campus. Thus, an Educational Action Plan (PAE) will be presented whose objective is to suggest interventions that strengthen the CSPA-GV, with a view of its consolidation, and that minimizes the challenges encountered by the commission in coordinating and articulating the Institutional Self-Assessment process on the UFJF Campus in Governador Valadares.

Keywords: Institutional Self-Assessment. SINAES. Institutionalization. CSPA-GV

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	40
Figura 2 – Estrutura Organizacional da UFJF	48
Figura 3 – Estrutura Organizacional da UFJF-GV	53
Figura 4 – Espaços ocupados pela UFJF em Governador Valadares (2020)	56
Figura 5 – Síntese das Etapas da Avaliação Interna.....	63
Figura 6 – Processos inerentes à institucionalização.....	92
Figura 7 – A curva Tradicional da Institucionalização.....	95
Figura 8 – Evolução do processo e grau de institucionalização da CSPA-GV (2014-2020) .	147

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Finalidades da UFJF-GV, conforme seu regimento interno.....	27
Quadro 2 – Comparação entre os documentos do PARU/CNRES/GERES/PAIUB.....	34
Quadro 3 – A avaliação do sistema educacional brasileiro sob a incumbência da União segundo a LDB	37
Quadro 4 – Principais instrumentos e indicadores do SINAES	43
Quadro 5 – Considerações sobre a proposta da criação do <i>Campus</i> Avançado da UFJF em Governador Valadares	46
Quadro 6 – Diretrizes para o funcionamento da CPA	60
Quadro 7 – Organização, atribuição e o funcionamento das CPAs.....	61
Quadro 8 – Dimensões da Autoavaliação Institucional estabelecidas na Lei do SINAES	61
Quadro 9 – Competências da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora	62
Quadro 10 – Competências da Comissão Setorial Própria de Avaliação do Campus Governador Valadares.....	66
Quadro 11 – Atuação da CSPA- GV na elaboração dos RAAI da UFJF	67
Quadro 12 – Proposições da CSA/GV constantes no Anexo do RAAI 2012-2014.....	70
Quadro 13 – Ações concluídas em 2015 na UFJF, <i>Campus</i> Governador Valadares, considerando as proposições feitas pela CSA/GV	72
Quadro 14 – Proposições da CSA/GV para o ano de 2016.....	75
Quadro 15 – Eleições da CSPA-GV (2014, 2016 e 2019)	79
Quadro 16 A – Composição da CPA em 2019	81
Quadro 16 B – Composição da CSPA em 2019.....	82
Quadro 17 – Presença nas reuniões da CSPA-GV e CPA (2015-2019).....	84
Quadro 18 – Três pilares das instituições.....	90
Quadro 19 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.....	91
Quadro 20 – Características da Avaliação Institucional segundo Brandalise	101
Quadro 21 – Participantes da pesquisa	104
Quadro 22 – Interesse e mobilização da comunidade acadêmica em relação ao processo eleitoral dos membros da CSPA na visão dos entrevistados	114
Quadro 23 – Importância da CSPA para o Campus de Governador Valadares na visão dos entrevistados.....	124

Quadro 24 – Dificuldades da CSPA-GV na coordenação e articulação da AAI no Campus GV na visão dos entrevistados	138
Quadro 25 – A AAI no Campus de Governador Valadares	150
Quadro 26 – Dados de pesquisa e ações propostas	167
Quadro 27 – Método 5W2H	168
Quadro 28 – Apresentação dos resultados da pesquisa e das ações propostas no Plano de Ação Educacional	169
Quadro 29 – Estratégias de sensibilização dos gestores do <i>Campus</i> de GV	171
Quadro 30 – Estratégias de sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da AAI e para a construção de uma cultura avaliativa.....	173
Quadro 31 – Capacitação dos membros da CSPA para o processo de AAI.....	175
Quadro 32 – Estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados da AAI do	177
Quadro 33 – Suporte Operacional para as atividades administrativas da CSPA.....	179
Quadro 34 – Monitoramento e avaliação das ações propostas	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução das IES, cursos e matrículas na educação superior no Brasil (1990-2011)	26
Tabela 2 – Panorama da expansão universitária no Brasil (2002-2014)	26
Tabela 3 – Distribuição de matrículas da Universidade Federal de Juiz de Fora por tipo de curso (2019)	47
Tabela 4 – Número de ingressantes por curso no <i>Campus</i> de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (2012-2021).....	50
Tabela 5 – Número de alunos por situação do <i>Campus</i> de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (2012-2021).....	51
Tabela 6 – Cursos de graduação na modalidade presencial oferecidos pela UFJF no <i>Campus</i> GV (2019).....	54
Tabela 7 – Origem dos alunos do <i>Campus</i> GV no Estado de Minas Gerais (2018)	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAI	Autoavaliação Institucional
ACG	Avaliação de Cursos de Graduação
AI	Avaliação Institucional
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE	Comunicação Cultura e Eventos
CDARA	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CI	Conceito Institucional
CNRES	Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSU	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CSA-GV	Comissão Setorial de Avaliação do Campus de Governador Valadares
CSPA-GV	Comissão Setorial Própria de Avaliação do <i>Campus</i> de Governador Valadares
DIAVI	Diretoria de Avaliação Institucional
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FAGV	Faculdade de Administração de Governador Valadares
FALE	Faculdade de Letras
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
Funorte	Faculdade Unidas do Norte de Minas
FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
GERES	Grupo para a Reformulação da Educação Superior
GV	Governador Valadares
IAD	Instituto de Artes e <i>Design</i>
ICB	Instituto de Ciências Exatas

ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICHL	Instituto de Ciências Humanas e Letras
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NTI	Núcleo de Tecnologia e Informação
PAE	Plano de Ação Educacional
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional da Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RAAI	Relatório de Autoavaliação Institucional
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SESU	Secretaria de Educação Superior
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TP	Treinamento Profissional
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UCAM	Universidade Candido Mendes
UFG	Universidade Federal de Goiás

UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPR	Universidade Federal de Santa Catarina
UFRGS	Universidade Federal Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
Unipac	Universidade Presidente Antônio Carlos
UNISISNOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Univale	Universidade Vale do Rio Doce
UPF	Universidade Federal de Passo Fundo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	A COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DO <i>CAMPUS</i> GOVERNADOR VALADARES E O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	24
2.1	A AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO	24
2.1.1	Influência das reformas educacionais externas na educação brasileira.....	28
2.1.2	As políticas públicas de avaliação da educação superior no Brasil	32
2.1.3	O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.....	37
2.2	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, UMA UNIVERSIDADE MULTICAMPI	44
2.2.1	A Univerdidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares	49
2.3	A COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO <i>CAMPUS</i> GOVERNADOR VALADARES: EVIDÊNCIAS DO CASO DE GESTÃO.....	58
2.3.1	A Comissão Própria de Avaliação e Autoavaliação Institucional.....	60
2.3.2	A Comissão Setorial Própria de Avaliação e o processo avaliativo interno do <i>Campus</i> Governador Valadares	65
3	OS DESAFIOS DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DO <i>CAMPUS</i> GOVERNADOR VALADARES	88
3.1	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	88
3.1.1	Teoria da Institucionalização	89
3.1.2	Autoavaliação Institucional	96
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	102
3.3	O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DO <i>CAMPUS</i> GOVERNADOR VALADARES	106
3.3.1	Habitualização da estrutura Comissão Setorial Própria de Avaliação	107
3.3.2	Objetivação da estrutura Comissão Setorial Própria de Avaliação	123

3.3.3 Sedimentação da estrutura Comissão Setorial Própria de Avaliação	137
3.4 A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	148
4 PROPOSTA DE MELHORIA PARA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	165
4.1 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	166
4.2 SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	170
4.3 CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO PARA O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	174
4.4 DIVULGAÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO E DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	176
4.5 SUPORTE OPERACIONAL PARA AS DEMANDAS ADMINISTRATIVAS DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO.....	178
4.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	180
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	182
REFERÊNCIAS	182
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Primeira Gestão da Comissão Setorial Própria de Avaliação (2014-2016)	196
APÊNDICE B - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Segunda Gestão da Comissão Setorial Própria de Avaliação (2016-2019).....	198
APÊNDICE C - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Atual Gestão da Comissão Setorial Própria de Avaliação (2019-2022).....	201
APÊNDICE D - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Diretoria do <i>Campus</i> Governador Valadares	204
APÊNDICE E - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Comissão Própria de Avaliação	206
APÊNDICE F - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Diretoria de Avaliação Institucional.....	208
APÊNDICE G - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	210

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação Educacional tem sido alvo de discussões e objeto de políticas internacionais, nacionais e locais ao longo das últimas décadas. No Brasil, o modelo de avaliação feita em larga escala, baseado em padrões de desempenho e do aumento progressivo das políticas de *accountability*¹, tem alcançado ênfase no cenário das políticas públicas, pois possibilita aos gestores um diagnóstico da qualidade da educação, e subsídios para decisões e investimentos, sendo, portanto, uma ferramenta estratégica para a administração pública. Hoje, o país possui avaliações em larga escala que analisam a aprendizagem dos estudantes, o desempenho das instituições e dos sistemas de ensino, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), no âmbito da educação básica, bem como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no ensino superior, contexto em que esta pesquisa está inserida.

O SINAES, atual política de Avaliação da Educação Superior, foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e tem como objetivo assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, a fim de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, em particular, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior (BRASIL, 2004a).

A avaliação proposta pelo SINAES perpassa por três momentos distintos: a Avaliação Institucional (AI), a Avaliação de Cursos de Graduação (ACG), e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes, configurado no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), sendo a Avaliação Institucional dividida em dois processos: A Avaliação Interna (Autoavaliação) e a Avaliação Externa *In Loco*.

O SINAES, ao avaliar as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, visa, sobretudo, impulsionar os indicadores de qualidade da educação superior brasileira. Nesse sentido, o SINAES representa um avanço para a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), pois os resultados dessas avaliações, em particular, o resultado da Avaliação

¹ O termo *accountability* pode ser definido como prestação de contas ou responsabilização. A utilização do termo nas políticas educacionais ocorreu pela primeira vez na década de 1960, quando o senador estadunidense Robert Kennedy lançou a proposta de cobrar das escolas a responsabilidade pelos resultados das políticas destinadas à comunidade negra (VIANNA, 1995).

Institucional, representam um diagnóstico da instituição, que contribuem para análise da execução do Plano Estratégico², além de fornecer dados para pactuação de metas. A partir desses resultados, os gestores da universidade podem formular estratégias visando à melhoria do desempenho e qualidade do ensino ofertado.

A Avaliação Institucional, o primeiro eixo do SINAES, ocorre em duas vias: a Avaliação Interna, também chamada de Autoavaliação Institucional, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA); e a Avaliação Externa, realizada por comissões externas designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), segundo diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A Avaliação Institucional tem como principal objetivo verificar como as Instituições de Ensino Superior (IES) são constituídas, qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica em todos os seus alcances e, neste item, está incluído um dos pontos mais importantes do sistema avaliativo: o desenvolvimento do processo de autoavaliação que busca o autoconhecimento, favorecendo a construção de uma cultura da avaliação na instituição, e permitindo que as IES se preparem, de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas (POLIDORI; MARINHO-ARAUJO; BARREYRO, 2006).

Partindo desse pressuposto, entende-se que a avaliação das instituições de educação superior tem caráter formativo e visa o aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo, quando conta com a participação efetiva de toda a comunidade interna e com a contribuição de atores externos do entorno institucional. Dessa forma, “[...] a instituição constrói, aos poucos, uma cultura de avaliação que possibilita uma permanente atitude de tomada de consciência sobre sua missão e finalidades acadêmica e social” (BRASIL, 2004e, p. 9). Foi nessa perspectiva que surgiu o meu³ interesse pela pesquisa. O fato de trabalhar no *Campus* recentemente implantado, vi a oportunidade de contribuir para que o *Campus* construa ao longo dos anos uma cultura de autoavaliação, de reflexão do ponto em que estamos, e a partir dessa tomada de consciência, analisar coletivamente as informações sobre sua realidade, identificando suas fragilidades e

² A UFJF possui um Plano Estratégico de Ação que propõe metas, ações e diretrizes a serem realizadas para melhoria da graduação e pós-graduação, nos campos do ensino, pesquisa e extensão, a serem conduzidas durante a Gestão 2016-2020 (UFJF, 2018c).

³ Optamos, nesse trabalho, por intercalar o uso da primeira pessoa do singular e da primeira pessoa do plural. Esta, usaremos quando a voz da pesquisadora sobressair, enquanto aquela, usaremos nos momentos de descrição do trabalho de pesquisa e de percurso pessoal relatado em determinadas seções.

potencialidades, para então propor estratégias de superação dos problemas com vistas à melhoria e mudança em seu funcionamento. Além do fato de fazer parte de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal de Juiz de Fora, que apresenta características peculiares e uma realidade *multicampi*, realidade esta que dificulta o processo de autoavaliação institucional, e pela complexidade da distância que separa o *Campus* Governador Valadares do *Campus* Juiz de Fora, sede da CPA.

Uma questão que julguei pertinente na escolha do caso de gestão foi o fato de antes de ingressar na UFJF já possuir experiência na Educação Básica, bem como nos processos avaliativos da rede básica de educação, tão logo me senti motivada a investigar como se dava o processo avaliativo na rede federal de ensino.

A UFJF implantou no ano de 2012 um Campus Avançado em Governador Valadares, e a partir de 2014, iniciou a implementação da política de avaliação na UFJF-GV nas suas três dimensões: Avaliação Institucional, Avaliação dos Cursos e o ENADE. Nesse mesmo ano, 2014, participei do concurso público destinado ao provimento de Cargos integrantes da Carreira de Cargos Técnico-Administrativo em Educação (TAE) para a Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares (UFJF-GV).

No certame, havia vagas para o cargo de Secretário Executivo, que tinha como requisito para ingresso possuir Curso Superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue. Foi uma oportunidade única, pois eu era graduada em Letras (Português e Inglês), pela Universidade Presidente Antônio Carlos, com especialização em Gestão Educacional pela Faculdade Afonso Pena. O concurso era uma oportunidade de crescimento profissional, e os anos de experiência na Educação Básica (2002-2014) nas redes de ensino municipal e estadual viriam agregar na rede federal de ensino.

Ao ingressar na UFJF-GV, no ano de 2014, como Secretária Executiva, fui designada para compor e organizar a Secretaria dos Cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas do *Campus* Governador Valadares. Na época, eu era secretária dos chefes e coordenadores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito, atual Instituto das Ciências Sociais Aplicadas (ICSA). Fui removida para a Secretaria da Diretoria Geral do *Campus*, no final do ano de 2015, onde atuo atualmente para assessorar o Diretor-Geral, o Coordenador Administrativo e o Coordenador Acadêmico do *Campus*. Tenho a função de gerenciar as informações dos respectivos gestores, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Sou responsável também por coordenar e controlar a equipe e atividades da Secretaria da Diretoria Geral. Sou

secretária do Conselho Gestor, órgão máximo consultivo e deliberativo do *Campus*, e executo atividades secretariais específicas como redação de documentos oficiais e auxílio na abertura e acompanhamento de processos abertos no âmbito da Diretoria Geral. Tenho também a atribuição de controlar documentos e correspondências do setor, atender usuários externos e internos, organizar eventos e viagens da Diretoria Geral e dos Coordenadores Acadêmico e Administrativo, bem como assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão do *Campus*.

No segundo semestre de 2014, momento em que entrei em exercício, a UFJF iniciava a implementação da política de avaliação na UFJF-GV. Enquanto profissional da educação, pelo convívio com os setores e segmentos do *campus* avançado, e considerando as atividades desempenhadas na Secretaria dos Cursos do ICESA e na Secretaria da Diretoria Geral, tenho ciência da importância e os desafios do *Campus* na implementação de sua política de avaliação, em particular, a Autoavaliação Institucional, por ser uma ferramenta que contribui para o contínuo processo de aperfeiçoamento do desempenho do *Campus* com informações que podem promover a melhoria do planejamento institucional, assim como a prestação de contas à comunidade acadêmica. Portanto, é no contexto do SINAES, mais precisamente do processo de Autoavaliação Institucional, que esta pesquisa está inserida.

A Autoavaliação Institucional é realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), que é regulamentada pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que institui o SINAES, e Portaria 2.051 de 09 de julho de 2004, emitida pelo MEC, que regulamenta os procedimentos de avaliação do sistema. A CPA tem a atribuição de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação de informações solicitadas pelo INEP, sendo assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada, e tem sua atuação autônoma em relação aos conselhos de demais órgãos existentes na instituição de educação superior (BRASIL, 2004d).

A Comissão Própria de Avaliação (CPA), sediada no *Campus* de Juiz de Fora, é composta por 15 membros, possui autonomia no planejamento e execução das ações de Autoavaliação Institucional. No segundo semestre de 2014 para assessorar as atividades da CPA no *Campus* de Governador Valadares foi criada a Comissão Setorial de Avaliação (CSA-GV), sendo transformada, em 2016, na Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA-GV).

Em 2016, o *Campus* começou a receber a equipe avaliadora do MEC para os processos de reconhecimento dos cursos de graduação, e a CSPA-GV era responsável por

representar a CPA nesses processos avaliativos. Hoje, todos os cursos de graduação do *Campus* são reconhecidos. Já em 2018, o *Campus* recebeu a primeira edição do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação a conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas em sua formação. O exame é obrigatório e a situação de regularidade do estudante no exame deve constar em seu histórico escolar. O ENADE 2018 contemplou a área de Ciências Sociais Aplicadas, e o ENADE 2019, a área da Saúde.

Os resultados obtidos nos processos avaliativos do *Campus* permitem estabelecer estratégias para aumentar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, mas para que isso ocorra, é preciso se apropriar dos resultados. Para isso, é preciso ter uma visão do SINAES como sistema de avaliação formativo, não apenas como processo de regulação do sistema e promoção de *ranking*. A apropriação desses instrumentos de avaliação e a análise dos resultados pelos gestores e comunidade acadêmica são fundamentais para a criação de intervenções de melhoria da qualidade do ensino ofertado. A realização efetiva da autoavaliação institucional é um dos desafios do SINAES. O quanto as instituições se apropriem da proposta autoavaliação institucional e dos seus resultados determinará que ela se configure como um instrumento de gestão qualificado e não se converta apenas em um instrumento burocrático (POLIDORY; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006).

Com autonomia no planejamento e execução das ações de Autoavaliação Institucional do *Campus* de Governador Valadares, a CSPA-GV tem como função elaborar processos de avaliação periódica no referido *Campus* (UFJF, 2016b) que contemplem a análise global e integrada do conjunto de dimensões que estão previstas no artigo 3^a da lei do SINAES. Após realizar o levantamento de informações entre os diversos setores do *Campus*, os dados coletados, subsidiarão um relatório que trará informações acerca da UFJF-GV. Logo, os dados obtidos nessas dimensões trazem um diagnóstico do *Campus* que contribui para a melhoria do planejamento institucional, assim como, para as ações de *accountability*.

Nesse sentido, o papel da CSPA-GV é de relevância no processo avaliativo do *Campus* de Governador Valadares, pois ela é responsável pela coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, e pela produção de um relatório de autoavaliação institucional. É nesse quadro que se insere a relevância de uma comissão bem estruturada e atuante, para elaboração de um relatório que demonstre a realidade institucional do *Campus*. No entanto, após um processo de investigação, por meio de análise documental e depoimentos informais de

membros que já fizeram parte da comissão, foi possível verificar que a CSPA-GV não se consolidou no *Campus* de Governador Valadares, e, portanto, não tem conseguido coordenar e articular os processos internos de avaliação de forma eficiente. A comissão tem encontrado dificuldade em sua organização e funcionamento, o que compromete a política interna de avaliação, sobretudo na elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), que se configura como instrumento de gestão para a melhoria do planejamento institucional.

O RAAI consolida o processo de Autoavaliação Institucional (AAI) e configura-se como um instrumento de gestão, de autoconhecimento institucional para subsidiar a tomada de decisão, que segundo o INEP “[...] devem representar o contexto institucional, retratando a situação real e as características regionais das IES, e funcionar como elemento de articulação entre o planejamento e a avaliação” (BRASIL, 2011, p. 98).

A CSPA foi criada com a atribuição de coordenar a Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus* GV, ela iniciou suas atividades em 2014, num contexto de implantação do *Campus*, e adotou uma série de iniciativas ao longo dos primeiros anos para se institucionalizar e desenvolver a AAI. Entretanto, a partir de 2016, deixou de atuar como nos anos anteriores, o que tem impactado o desenvolvimento da AAI no *Campus* GV e em sua participação na AAI da UFJF. Os dados coletados na primeira fase dessa pesquisa evidenciam a impotência e fragilização da capacidade da CSPA-GV para instituir e promover a cultura da autoavaliação no *Campus* GV.

Considerando esse contexto, justifica-se, então, a pergunta norteadora do presente trabalho: *por que a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização no Campus de Governador Valadares?* Perante esse questionamento, temos como objetivo geral analisar por que a Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização e propor ações que contribuam para retomada desse processo. Para os objetivos específicos propomos: i) descrever o processo de institucionalização da CSPA, assim como da Autoavaliação Institucional no *Campus* de Governador Valadares; ii) analisar as causas das dificuldades da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*; iii) propor ações que fortaleçam a CSPA, com vistas a sua consolidação, e que minimizem os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus*.

Importante ressaltar que, o termo institucionalização deve ser entendido nesta investigação não apenas como um processo formal, como algo que se torna parte da instituição a partir de uma determinação legal, mas também como um processo que se inicia por meio de práticas institucionais, que vai se consolidando ao longo do tempo. A institucionalização é um processo que representa desenvolvimento para a organização ou instituição no sentido de alcançar maior estabilidade, legitimidade e eficiência de suas ações, e que possibilita a sobrevivência da estrutura e o desenvolvimento de uma consciência mútua entre todos os envolvidos na instituição em prol de um objetivo comum (MELO; OLIVEIRA, 2005).

Como metodologia de pesquisa, optou-se por estudo de caso, associado a uma perspectiva de trabalho qualitativa, com pesquisa documental, bibliográfica e realização de entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos no processo de AAI. Para o primeiro momento, foi realizado o estudo exploratório com o propósito de proceder um levantamento de dados, para coletar evidências sobre o caso de gestão ora proposto. Nessa perspectiva, analisamos os documentos do *locus* de pesquisa como: atas, regimentos, leis, portarias, Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI), *sites* da UFJF, em particular da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI). O objetivo era realizar um levantamento histórico da implementação da autoavaliação institucional no *Campus* GV e analisar os fatores que contribuem para que a CSPA-GV não participe de forma efetiva do planejamento e execução das ações de autoavaliação institucional do *Campus* GV, bem como as implicações de sua atuação sobre o planejamento e gestão institucional.

Para pesquisa de campo, foi utilizada, como instrumento de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com os seguintes participantes: 1 membro da primeira gestão da CSPA-GV, 1 membro da segunda gestão da CSPA-GV, 1 membro da atual gestão da CSPA-GV, 1 membro da CPA no *Campus* Sede, 1 membro da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), 1 membro da Diretoria Geral do *Campus* GV. A escolha desses participantes de pesquisa se deu a partir da importância do envolvimento de todos no processo de avaliação interna do *Campus*.

Em vista do apresentado, esta pesquisa se torna relevante, pois as informações obtidas poderão fornecer subsídios para compreender os motivos pelos quais a Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização, e a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo, propor ações que fortaleçam a CSPA, com vistas a sua consolidação.

Dessa forma, esse trabalho está estruturado, em três capítulos com objetivos distintos. O segundo capítulo, de natureza descritiva, tem por finalidade apresentar o caso de gestão, bem como apontar a necessidade da pesquisa e os motivos que levaram à investigação. Marcado por uma análise documental da atual política de avaliação da educação superior no Brasil, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), esse capítulo apresenta, como pano de fundo, aspectos da política pública em tela, sobretudo no seu eixo Avaliação Institucional e seu desenvolvimento na UFJF, assim como detalhamento sobre a universidade investigada.

O terceiro capítulo baseia-se nas discussões sobre os desafios da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus* GV. Para tanto, apresentamos os pressupostos teóricos da pesquisa, pautados na teoria da institucionalização com os autores Tolbert e Zucker (1998), Berger e Luckmann (1996) e outros; e teoria de pesquisadores como Belloni (1999), Dias Sobrinho (1996), Brandalise (2010), Peixoto (2009), dentre outros, que discorrem sobre avaliação e avaliação institucional, mais precisamente sobre a autoavaliação institucional no contexto educacional. As discussões têm como eixos de análise o processo de institucionalização da CSPA-GV, e a importância da Autoavaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior como instrumento de gestão. Demonstramos ainda o percurso metodológico adotado na dissertação, os instrumentos de coletas de dados utilizados e a análise desses dados, e considerações sobre a pesquisa. Após a coleta dos dados foram utilizados os procedimentos da Análise Conteúdo, a fim de estudar o significado e o sentido dos dados. A proposta da análise de conteúdo permitiu entender melhor as entrevistas dos participantes, analisando a mensagem a fim de responder à questão norteadora e ao objetivo geral do estudo.

O quarto capítulo é desenvolvido a partir dos elementos coletados no campo da pesquisa, com vistas a implementar ações que busquem contribuir para a resposta da questão norteadora do trabalho. Para tanto, é proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) com o objetivo de propor ações que fortaleçam a CSPA, com vistas a sua consolidação, e que minimizem os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus* de Governador Valadares.

2 A COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DO *CAMPUS* GOVERNADOR VALADARES E O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Este capítulo apresenta o caso de gestão, e tem como objetivo descrever o processo de institucionalização da CSPA, assim como da Autoavaliação Institucional no *Campus* de Governador Valadares, ao longo do tempo. Para tanto, o capítulo é dividido em três seções. A seção 2.1 apresenta a avaliação na educação, abrangendo como se deu a avaliação no ensino superior a partir das influências externas; uma abordagem histórica das políticas de avaliação da educação superior do Brasil; e o contexto de formulação e implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), como a atual política de avaliação da educação superior. A seção 2.2 traz um breve histórico da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), *Campus* Sede e *Campus* Governador Valadares, contexto no qual está inserido o processo de autoavaliação institucional, de responsabilidade da CSPA-GV. Por fim, a seção 2.3 descreve a atuação da CPA e da CSPA-GV no processo de Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional da UFJF, e em que medida os resultados dessa avaliação tem promovido mudanças e replanejamento no *Campus* da UFJF em Governador Valadares. Como parte integrante dessa seção final, apresentamos uma análise do conjunto de evidências obtido pelo levantamento de dados realizado como primeira etapa da pesquisa.

2.1 A AVALIAÇÃO EDUCACIONAL NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

Para entendermos a Autoavaliação Institucional sob a perspectiva do SINAES, é preciso analisar o contexto da avaliação da educação superior, seus primórdios e alguns programas de avaliação desta etapa educacional elaboradas pelo Governo Federal, e o programa de avaliação do ensino superior em vigência neste momento. Nessa etapa, será feito um apanhado acerca do surgimento da avaliação na educação, passando à educação superior.

A expansão de matrículas nos sistemas de educação superior que ocorreu em vários países a partir da década de 1960, segundo Peixoto (2009), resultou na disseminação de instituições de ensino de forma precarizada. Nesse contexto, a busca por sistemas avaliativos capazes de mensurar eficácia das instituições de ensino superior, passou a fazer parte da agenda da maior parte dos países. No Brasil, o modo desordenado como se deu a expansão do sistema de educação superior, no final do século XX:

[...] chamou a atenção dos gestores e formuladores de políticas para a necessidade da aplicação de instrumentos de avaliação, destinados a

assegurar níveis de qualidade capazes de corresponder às demandas de formação profissional e de atender a critérios científicos e acadêmicos reconhecidos internacionalmente (PEIXOTO, 2009, p. 11).

Nesse contexto de expansão da oferta do ensino superior no país, o Ministério da Educação (MEC) pontua que “[...] a avaliação é uma ação necessária para possibilitar a regulação e a qualidade dos cursos” (BRASIL, 2014b, p. 50). Avaliar é um processo que objetiva identificar os resultados alcançados ao compará-los com os objetivos propostos no planejamento da instituição, e a partir desse movimento, descobrir as causas e consequências desses resultados, para um replanejamento.

A atual política de avaliação da educação superior tem como finalidade a orientação da expansão da oferta, devido a crescente ampliação de matrículas decorrentes também do incentivo à democratização do acesso. Dentre essas políticas públicas, destacam-se:

[...] os processos de interiorização; o fortalecimento da educação tecnológica; o estímulo à modalidade a distância; o fomento aos programas de inclusão e ações afirmativas; o compromisso com a formação de professores da educação básica; o financiamento estudantil (Programa Universidade para Todos [ProUni⁴] – e Fundo de Financiamento Estudantil [Fies⁵]) e de políticas para o desenvolvimento das próprias instituições (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais [Reuni⁶]); e o aumento de vagas na rede pública” (GRIBOSKI; FUNGHETTO, 2013, p. 53).

Os estudos de Griboski e Funghetto (2013) apontam que, a partir de 1990, houve uma evolução do crescimento das instituições, cursos e matrículas na educação superior. A Tabela 1 mostra essa evolução e revela a estabilidade no número de instituições a partir de 2008 e o crescimento significativo no número de cursos e matrículas. As autoras elucidam que à luz do SINAES, espera-se que essa expansão tenha ocorrido de acordo com a qualidade estabelecida

⁴ Programa do Ministério da Educação que concede bolsas de estudo integrais e parciais (50%) em instituições privadas de ensino superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros, sem diploma de nível superior (GRIBOSKI; FUNGHETTO, 2013, p. 60).

⁵ Programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas, em que os cursos de graduação tenham avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação (GRIBOSKI; FUNGHETTO, 2013, p. 60).

⁶ O programa do Ministério da Educação tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país (GRIBOSKI; FUNGHETTO, 2013, p. 60).

pelo sistema, já que a avaliação subsidia a criação de novos cursos nas instituições já credenciadas.

Tabela 1 – Evolução das IES, cursos e matrículas na educação superior no Brasil (1990-2011)

Ano	IES	% de Crescimento	Cursos	% de Crescimento	Matrículas	% de crescimento
1990	918	-	4.712	-	1.540.080	-
1995	894	0,26	6.252	32,6	1.759.703	1,14
2000	1.180	31,9	10.585	52,1	2.694.245	53,1
2005	2.165	86,0	20.407	92,7	4.453.156	65,2
2008	2.252	4,01	24.709	21,0	5.080.056	14,0
2009	2.314	2,8	28.671	16,0	5.954.021	17
2010	2.377	2,7	29.507	2,9	6.379.299	7
2011	2.365	-0,5	30.420	3,0	6.739.689	5,64

Fonte: Griboski e Funghetto (2013).

Com a rápida expansão do sistema da educação superior, evidenciada na Tabela 1, surge, portanto, um desenvolvimento de estratégias de avaliação a fim de orientar a expansão da oferta e verificar a qualidade do ensino superior oferecido no país. Griboski e Funghetto (2013, p. 59) evidenciam a importância da avaliação, pois, ao ser verificada e aferida de forma global e sistêmica por diferentes atores (gestores, professores, alunos, avaliadores e sociedade civil), torna-se “[...] importante ferramenta de gestão pública estatal e no âmbito das próprias instituições, buscando assegurar a qualidade acadêmica e a consolidação de um sistema de educação superior no País”.

Com o REUNI, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público. Os efeitos da iniciativa podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão demonstrados na Tabela 2, com a implantação de novas universidades, nos novos *campi* universitários e no aumento no número de matrículas. Os números demonstram que o número de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) foi ampliado em 31%, a graduação presencial em 86% e o número de matrículas em 86%. Por sua vez, a pós-graduação apresentou um crescimento de 316%. A expansão trouxe um expressivo crescimento não somente das universidades federais, mas também de *campi* no interior do país. Os dados demonstram um salto de 45 para 63 universidades federais, o que representa a ampliação de 40%, e de 148 *campi* para 321 *campi*/unidades, crescimento de 117% (BRASIL, 2014b).

Tabela 2 – Panorama da expansão universitária no Brasil (2002-2014)

	2002	2014
Universidades Federais	45	63
<i>Campus</i>	148	321
Cursos Graduação Presencial	2.047	4.867
Vagas Graduação Presencial	113.263	245.983
Matrículas Graduação Presencial	500.459	932.263
Matrículas Educação a Distância	11.964	83.605
Matrículas Pós-Graduação	48.925	203.717

Fonte: CENSO/2013-Inep (BRASIL, 2014b).

Nesse contexto de expansão das universidades promovido pelo REUNI, foi criado o *Campus* da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (UFJF-GV). Conforme seu Regimento Interno (UFJF, 2015d), a instituição tem como missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, que consiste na formação do ser humano para o exercício da cidadania, a atuação profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. O Artigo 4º do Regimento Interno estabelece as finalidades da UFJF-GV, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Finalidades da UFJF-GV, conforme seu regimento interno

Nº	Descrição da Finalidade
I	Promover ações para o desenvolvimento regional, levando-se em consideração as potencialidades da Região e os recursos técnicos, financeiros e acadêmicos da Universidade.
II	Constituir-se em fator de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos, estimulando o desenvolvimento de uma consciência ética na sociedade.
III	Estudar os problemas socioeconômicos, ambientais e de saúde da região, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento nacional, visando à qualidade da vida.
IV	Promover por meio do ensino, da pesquisa e da extensão formas de conhecimento que visem à formação de pessoas capacitadas ao exercício da profissão nos diferentes campos de trabalho, da investigação, do magistério e das atividades culturais, políticas e sociais.
V	Manter ampla e diversificada interação com a comunidade.
VI	Interagir com os poderes públicos e outras instituições educacionais, científicas, tecnológicas, artísticas e culturais, nacionais e estrangeiras.

Fonte: Elaboração própria, baseado em UFJF (2015d).

Tem sido um desafio para a UFJF-GV, diante de tantos percalços desde sua criação em 2012, cumprir com a missão que lhe foi conferida pelo Conselho Superior no Regimento Interno (UFJF, 2015d), e garantir um padrão de qualidade do ensino ofertado na região do Vale do Rio Doce. A Constituição Federal (CF) em seu artigo 211 determina que os entes da federação devem colaborar entre si, em seus sistemas de ensino, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante

assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (BRASIL, 1988). Mas como mensurar e classificar o ensino ofertado por uma instituição, e como assegurar a qualidade acadêmica dessas instituições e a consolidação de um sistema de educação superior com valor científico e social? Com o advento do REUNI ocorreu uma expansão das universidades, com a ampliação de cursos e vagas no nível de graduação. Logo, se tornou necessário um sistema de avaliação de ensino superior que aferisse a qualidade acadêmica dessas instituições.

Essa preocupação com a qualidade do ensino que se oferecia aos estudantes e com o conteúdo aprendido nas universidades é fruto das políticas públicas implementadas no cenário internacional. A seguir veremos como essas políticas se repercutiram também no Brasil.

2.1.1 Influência das reformas educacionais externas na educação brasileira

As principais reformas educacionais implementadas nas décadas de 1990 em diferentes países, sobretudo no que diz respeito à avaliação, se disseminaram pelo continente e influenciaram as políticas de avaliação em larga escala no Brasil. Brooke (2012, p. 13) defende a ideia de que: “[...] a reforma educacional é uma ação planejada em escala sistêmica, mas cujo conteúdo dependerá das circunstâncias e histórias e locais”. Nesse sentido, podemos compreender que as recentes reformas educacionais na América Latina, surgiram a partir das reformas neoliberais ocorridas nos Estados Unidos e Inglaterra.

A utilização em larga escala das avaliações baseadas em padrões de desempenho e do aumento progressivo das políticas de *accountability*, ou seja, de responsabilização⁷, tem como marco referencial as experiências reformistas ocorridas nesses países a partir dos anos 1980. Segundo Brooke (2006, p. 378), as exigências por maiores informações sobre os resultados dos sistemas escolares têm sido respondidas pela implementação dessa nova política “[...] mediante as quais se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os gestores e outros membros da equipe escolar como corresponsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição”.

⁷ Brooke (2006) elenca os quatro ingredientes básicos dos sistemas de responsabilização implantados durante as últimas décadas, tanto nos Estados Unidos quanto em outros países: 1. a decisão por parte das autoridades de tornar públicas as diferenças de nível de desempenho das escolas (ingrediente autoridade); 2. o uso de testes ou procedimentos padronizados para fornecer este tipo de informação (ingrediente informação); 3. os critérios para analisar esta informação e para determinar quais escolas têm melhor desempenho (ingrediente padrões); 4. os critérios para a aplicação de incentivos ou sanções conforme os padrões estabelecidos (ingrediente consequências).

A reforma educacional da Inglaterra, na década de 1980, sob o governo conservador de Margaret Thatcher era organizada no modelo neoliberal e tinha como ideário um currículo nacional centralizado, obrigatório, e fortemente disciplinar, com objetivo de aumentar os padrões de desempenho de todos os estudantes por meio de uma definição melhor daquilo que deve ser ensinado e aprendido (BROOKE, 2012). Ao final de cada etapa curricular, era aplicada avaliação em larga escala, em que foi possível, pela primeira vez, comparar o nível de aprendizagem demonstrada por todos os alunos. No entanto, pontua Brooke (2006, p. 378): “[...] os exageros dos primeiros ranqueamentos das escolas, que não levaram em consideração as diferenças socioeconômicas e de aprendizagem prévia entre os alunos”, causou reações negativas e perda de entusiasmo pela política de responsabilização por parte da comunidade acadêmica e das autoridades educacionais locais.

Ao contrário do que ocorreu na Inglaterra, nos Estados Unidos, “[...] o entusiasmo pelas medidas de responsabilização só tem aumentado ao longo das últimas décadas”, destaca Brooke (2006, p. 378). A reforma educacional com ênfase nas avaliações e *accountability* foram implementadas a partir de 1983, durante o governo Ronald Reagan. Segundo o autor, a Comissão Nacional para a Excelência em Educação (*National Commission on Excellence in Education*, 1983) criada pelo governo Reagan (1981-1989) apresentou para a sociedade norte-americana o relatório Uma Nação em Risco⁸, cujo conteúdo revelava um quadro alarmante de perda de competitividade provocada por um declínio nos padrões educacionais. Diante desse cenário, foram reconhecidos pelo governo federal os esforços dos estados pioneiros na implementação de políticas de responsabilização ao longo da década seguinte, que as tornou obrigatórias a partir da promulgação, pelo governo Bush (2001-2009), da lei “Nenhuma criança deixada para trás⁹”, em 2001. Atualmente, conforme aponta Brooke (2006), todos os estados norte-americanos têm leis que estipulam novos padrões curriculares, com testes

⁸ O relatório fazia referência a 23 milhões de adultos analfabetos funcionais (sendo 13% jovens de 17 anos); à queda no nível de desempenho dos alunos de ensino médio em testes padronizados; ao declínio quase constante entre 1963 e 1980 dos resultados do Teste de Aptidão Escolar usado no processo de seleção para o ensino superior; ao declínio uniforme dos resultados em Ciências dos alunos de 17 anos nos testes nacionais de 1969, 1973 e 1977; e ao aumento de 72%, entre 1975 e 1980, do número de cursos de recuperação em Matemática para os novos alunos na universidade. Esses dados pareciam indicar falhas graves e difíceis de compreender, tendo em vista o aumento nos recursos materiais e financeiros das escolas nesse período (BROOKE, 2006).

⁹ A lei *No Child Left Behind*, responsabilizava os gestores pela qualidade da educação a partir de metas medidas em testes estaduais. As escolas que não demonstravam avançando em qualidade ficavam sujeitas a sanções que incluíam até mesmo o seu fechamento e conversão em escolas privatizadas (escolas *charters*) por administração de contratos de gestão (BROOKE, 2006).

alinhados a esses padrões, novas regras para a promoção dos estudantes e novas metodologias para a publicação dos resultados e a comparação de escolas.

Nas democracias anglo-americanas, “[...] os debates sobre políticas educacionais estão impregnados com imaginário da globalização”, concluem Davies e Guppy (1997, p. 354). Conforme Brooke (2012), a disputa entre as nações ricas por um lugar competitivo no mercado global tem levado os governos a se preocuparem cada vez mais com os resultados dos seus sistemas de educação. Ambas as reformas tinham a mesma natureza, a competitividade global. Para se manterem nesse mercado competitivo, eram necessários currículos voltados para a formação de habilidades para o trabalho e para a avaliação padronizada.

Durante a década 1990, a América Latina experimentou uma onda de reformas com objetivos semelhantes que se disseminaram pelo continente: “[...] descentralizar a gestão, melhorar a qualidade, equidade e eficiência dos sistemas, dar maior autonomia e também de cobrar maior responsabilidade da escola, intervir mais e melhor na formação do professor e conectar a escola às demandas da sociedade” (BROOKE, 2012, p. 326).

Analisando as propostas educacionais emergentes nesses países, é possível perceber o avanço na implantação de novos sistemas de avaliação padronizada. Segundo Gajardo (2000), em uma década, generalizou-se na região o uso de sistemas de aferição de resultados de aprendizado e avaliação de qualidade. Segundo a autora, a explicação da simultaneidade e semelhanças dessas reformas se dá no esforço das agências de desenvolvimento¹⁰ em forjar um consenso de levar a educação ao topo da agenda, que incentivaram os bancos internacionais a se tornarem os financiadores das reformas educacionais na maioria dos países da região. Esses países estavam também se integrando a uma nova ordem econômica mundial baseada em um modelo de economias nacionais abertas à concorrência internacional, ao investimento estrangeiro e à inovação tecnológica. “Nesse novo cenário de integração, com a economia baseada na concorrência e a redemocratização do sistema político, cabia aos países a reforma de seus sistemas educacionais para garantir a competitividade” (BROOKE, 2012, p. 327). Para Brooke (2012), as reformas da década de 1990 evidenciam que os governos

¹⁰ As reformas educacionais foram marcadas pela influência das agências multilaterais como o Banco Mundial (BM), a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), entre outros. Os documentos formulados por essas agências, além de prescrever as orientações a serem adotadas, também forjaram discurso justificador das reformas (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005).

começavam a reconhecer a relevância de melhorar a qualidade da educação, e que essa qualidade era um ingrediente necessário à modernização e ao desenvolvimento.

Lima e Afonso (2002) por sua vez, destacam que a reforma educativa da década de 1990 em Portugal e outros países era consequência da modernização decorrente das novas exigências da economia de mercado. Ao mesmo tempo em que os reformadores relacionam reforma educacional com o contexto econômico, argumentam que o processo de modernização surge para desvincular a escola dos movimentos democráticos. “O que isso significa na prática é a apropriação pelo sistema educacional das noções de eficácia e eficiência da cartilha empresarial, além da ascendência das ideias de racionalização e controle da qualidade” (BROOKE, 2012, p. 328).

No Brasil, a partir de 1995, é possível perceber as influências das reformas educacionais externas a partir da reforma gerencial do Estado, do ministro Bresser Pereira, “[...] influenciado pela instauração da política neoliberal e pela participação dos organismos multilaterais na definição das políticas educacionais, os quais colocavam a educação como estratégia para competitividade e ascensão do país na agenda global” (DAMBROS; MUSSIO, 2014, p. 2). Foi nesse cenário que surgiram grandes reformas educacionais e a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Nº 9.394/96, culminando na elaboração dos Parâmetros Curriculares Nacionais. Para Griboski e Funghetto (2013, p. 55), a partir da LDB/96, “[...] os processos de avaliação tiveram maior ênfase na construção da política pública, sendo uma atribuição e responsabilidade do Estado a qualidade da educação.” Segundo Dambros e Mussio (2014, p. 13) “Somado aos anseios da política neoliberal instaurada no país e ao envolvimento dos organismos internacionais, a educação passa a ser objeto de discussão e reestruturação, e surge como meio capaz de converter a situação vigente e inserir o país no cenário econômico mundial.”

Peixoto *et al* (2016) esclarecem que a administração gerencial tem se tornado um paradigma de gestão pública e nesse contexto a educação superior promovida pelo setor público passa a possuir uma nova cultura motivada pela performance e competição, surgindo assim um novo perfil institucional voltado para qualidade e excelência. As Instituições da Educação Superior (IES) passaram a ser produtoras nacionais de capital humano para se tornarem atores-chave com a emergência da economia global do conhecimento.

Esse processo se dá em diferentes países e em distintas etapas, havendo uma globalização crescente das bases e dos critérios que medem o seu progresso, que caracteriza uma agenda supranacional para a educação, com o controle

de resultados por meio de avaliações em larga escala e o estabelecimento de classificações das instituições educacionais (PEIXOTO *et al.*, 2016, p. 721).

São criadas, então, as políticas de avaliação em larga escala que possibilitam um diagnóstico da educação no país, e subsidiaria as políticas educacionais. No final da década de 1980 e início dos anos 1990, foi possível ver as primeiras experiências de avaliação em larga escala, e algumas estratégias de avaliação ao longo dos anos vão sendo implementadas: Programa de Avaliação Institucional (PAIUB) em 1993, Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) em 1995, Exame Nacional de Cursos (ENC), popularmente chamado de Provão, em 1996, Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) em 1998, e o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) em 2004, e a Prova Brasil em 2005 (WERLE, 2011).

As políticas de avaliação inserem-se, portanto, num contexto em que a qualidade da educação é o centro do debate político e pedagógico. A partir dos resultados das avaliações “[...] se promovem medidas de natureza política e administrativa que acabam por interferir e alterar os modos de regulação dos sistemas de educação” (GRIBOSKI; FUNGHETTO, 2013, p. 49-50).

A seguir, apresentaremos as políticas públicas de avaliação do ensino superior no Brasil. Uma retrospectiva da avaliação da Educação Superior do país demonstra que o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) foi implementado após um processo de construção participativa que considerou a história da avaliação da Educação Superior do país e “[...] incorporou suas principais experiências anteriores e as ressignificou (avaliação institucional, avaliação de cursos e exame dos estudantes) buscando atender aos objetivos propostos de uma avaliação ampla e participativa” (POLIDORY; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006, p. 435).

Nessa retrospectiva, busca-se perceber os desdobramentos das ações, em seus momentos históricos, e o alcance quanto ao delineamento da atual política de Avaliação Institucional.

2.1.2 As políticas públicas de avaliação da educação superior no Brasil

A avaliação da educação superior no país teve início na década de 1970, com a instituição da política de avaliação da pós-graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento

de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹¹. Na sequência, nas décadas de 1980 e 1990, foram criadas diferentes estratégias de avaliação da educação superior. Nesse contexto, Barreyro e Rothen (2008) apontam que apesar das influências dos modelos internacionais, a concepção de educação superior e de avaliação presente nas políticas implementadas foi gestada por acadêmicos envolvidos com comissões governamentais inseridas no Ministério da Educação.

Os autores destacam quatro propostas de educação superior e de avaliação, expressas nos seguintes documentos: Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) em 1983; o relatório da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior (Comissão dos Notáveis) “Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira”, em 1985; o Relatório do Grupo para a Reformulação da Educação Superior (GERES), em 1986; e o documento da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior “Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIRU)”, em 1993.

A análise comparativa desses momentos da avaliação do ensino superior, nos ajuda compreender a construção da atual política de avaliação. Estudos de Belloni (1999) apontam que o debate e as tentativas mais significativas de implementar avaliação de modo sistemático nas instituições de educação superior datam do início da década de 80, e caracterizam-se por duas grandes tendências¹²: uma voltada mais para o controle e hierarquização entre as instituições, de dimensão quantitativa; a outra voltada para a identificação das insuficiências e das potencialidades de instituições e do sistema, com vistas à melhoria e mudança em seu funcionamento, de dimensão qualitativa. Nessa perspectiva, Belloni (1999, p. 37) afirma que:

O processo avaliativo é baseado em critérios que devem combinar mérito e qualidade da atividade pedagógica com relevância e efetividade social, que se traduzem em sucesso escolar (desempenho dos alunos) e cidadãos conscientes (dos seus direitos, da necessidade de preservação ambiental, etc.).

Já para Dias Sobrinho (1996), além do conhecimento de aspectos particulares e de críticas episódicas, a avaliação é um processo formativo que produz uma visão de conjunto da instituição e procura as melhores formas e meios para a articulação das funções, dos fins e das

¹¹ Apesar da avaliação no Brasil ser estudada, desde os anos 70, o país passou por longos períodos de estagnação ou de ações isoladas que não contribuíram para a consolidação de um sistema nacional de avaliação educacional. A experiência brasileira mais antiga, refere-se à avaliação de cursos e programas da pós-graduação, desenvolvida desde 1976 pela Comissão do Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (TENÓRIO; ARGOLLO, 2009).

¹² Belloni (1999), Peixoto (2009), Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006), Galdino (2011), Dias Sobrinho (2003), Brandalise (2010) destacam em seus estudos, duas abordagens epistemológicas de avaliação: a concepção quantitativa e a concepção qualitativa. Faremos uma abordagem dessas duas dimensões no Capítulo 3.

estruturas organizacionais, científicas e pedagógicas a fim de compreender as dificuldades e equívocos e potencializar as condições de construir com melhor qualidade os agentes, a instituição e os contextos. Foi sob essa orientação, segundo o autor, que algumas universidades iniciaram experiências de autoavaliação, que subsidiaram a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) em 1993. O Quadro 2 sintetiza os principais aspectos desses momentos da avaliação do ensino superior.

Quadro 2 – Comparação entre os documentos do PARU/CNRES/GERES/PAIUB

Documento/ Tópico	PARU 1983	CNRES 1985	GERES 1986	PAIUB 1993
Autores	Grupo gestor (especialistas em análise de projetos, sendo alguns técnicos do MEC)	24 membros (heterogêneo) provenientes da comunidade acadêmica e da sociedade	Grupo interno do MEC	Comissão Nacional de Avaliação (Representativa de entidades)
Objetivo	Diagnóstico da educação superior	Propor nova política de educação superior	Propor nova lei de educação superior.	Propor uma sistemática de avaliação institucional.
Função/ Concepção de avaliação	Formativa	Regulação	Regulação	Formativa
Justificativa	Investigação sistemática da realidade	Contraponto da autonomia. Vincula financiamento	Contraponto da autonomia. Vincula financiamento	Prestação de contas por ser um bem público que atinge a sociedade
Tipo de avaliação	Interna	Externa	Externa	Auto-avaliação e Av. Externa
Agentes da avaliação	Comunidade acadêmica	Conselho federal de Educação (para as universidades) Universidades (para as faculdades próximas)	Secretaria de Educação Superior para a Ed.pública Mercado (para a Ed. Privada)	Endógena e voluntária
Unidade de análise	Instituição	Instituição	Instituição	Instituição, iniciando pelo ensino de graduação
Instrumentos	Indicadores e Estudo de casos	Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho

Fonte: Barreyro e Rothen (2008).

Após a experiência do PAIUB, surge o Exame Nacional de Cursos (ENC), que vigorou de 1995 a 2003 e, por fim, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2004, que vigora até os dias atuais (TEIXEIRA JUNIOR; RIOS, 2017).

O PAIUB foi a primeira tentativa de implantação de um sistema nacional de avaliação institucional da educação superior no país, e teve como objetivo desenvolver um processo de

avaliação institucional valorizando as especificidades de cada instituição (POLIDORY; MARINHO-ARAUJO; BARREYRO, 2006). Teixeira Junior e Rios (2017) apontam que o programa era de adesão voluntária, e não tinha intenções de ranquear instituições. Segundo os autores, o objetivo era diagnosticar o funcionamento dos cursos e devolver essas informações à própria instituição, que a partir delas tomaria as ações corretivas necessárias. Porém, o PAIUB passou a ser afetado pela falta de apoio do MEC, no governo Fernando Henrique Cardoso, que trouxe uma nova proposta para a avaliação da educação superior: o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como “Provão”.

Em 1996, foi introduzido, em âmbito nacional, o Exame Nacional de Cursos (ENC), popularizado como Provão¹³, seguido de outros mecanismos avaliativos, com a proposta de nivelar as Instituições de Ensino Superior (IES) em termos de qualidade que, no entanto, destacam Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006), não atenderam aos objetivos. O Provão era uma avaliação periódica anual das instituições e dos cursos de nível superior de graduação, e teve como função avaliar os conhecimentos e competências técnicas adquiridas pelos estudantes em fase de conclusão dos cursos de graduação.

No ano de 2003, no governo Luís Inácio Lula da Silva, foi criada a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA¹⁴), com prazo de 120 dias, para elaborar propostas e subsídios para alteração da Avaliação da Educação Superior. Os estudos dessa comissão culminaram no documento “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): bases para uma nova proposta da educação superior¹⁵”. Após amplos debates realizados pelo MEC visando o aperfeiçoamento dessa proposta foi aprovado, em 2004, o projeto de Lei nº 10.861 (BARREYRO; ROTHEN, 2006). Segundo Barreyro e Rothen (2006), com o SINAES tem-se a implantação de uma proposta que recupera a educação superior como um bem

¹³ A origem da palavra “provão” surgiu da União Nacional de Estudantes (UNE), que utilizou esta expressão para se opor ao ENC na tentativa de desqualificá-lo e o MEC utilizou-a positivamente (POLIDORY; MARINHO-ARAUJO; BARREYRO, 2006).

¹⁴ Comissão presidida por José Dias Sobrinho (UNICAMP), com os seguintes membros: professores Dilvo I. Ristoff (UFSC), Edson Nunes (UCAM), Héglio Trindade (UFRGS), Isaac Roitman (CAPES), Isaura Belloni (UNB), José E. Q. Telles (UFPR), José G. de Sousa Júnior (SESU), José M. de R. Pinto (INEP), Júlio C. G. Bertolin (UPF), Maria A. S. Zainko (UFPR), Maria B. M. Luce (UFRGS), Maria I. da Cunha (UNISINOS), Maria J. J. Costa (UFPA), Mario P. Pederneiras (SESU), Nelson C. Amaral (UFG), Raimundo L. S. Araújo (INEP), Ricardo Martins (UNB), Silke Weber (UFPE), Stela M. Meneghel (FURB); e pelos estudantes Giliate Coelho Neto, Fabiana de S. Costa e Rodrigo da S. Pereira, representando a União Nacional de Estudantes (UNE). Daniel Ximenes foi o coordenador executivo, assessorado por Adalberto Carvalho, ambos da SESU, e Teófilo Bacha Filho, do Conselho Estadual de Educação do Paraná. (BARREYRO; ROTHEN, 2006, p. 973).

¹⁵ Síntese dos estudos realizados pela Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA), designada pelas Portarias MEC/SESu n. 11 e n. 19/2003 (BRASIL, 2004b).

público e a centralidade da autoavaliação, e resgata a ideia da avaliação como referencial para a regulação, numa lógica burocrática-formal.

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, sobretudo, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior (BRASIL, 2004a).

A atual política de avaliação da educação superior foi instituída considerando as experiências anteriores e se reestruturando a partir de um novo modelo, “[...] de concepção global única, melhorando os instrumentos, integrando os instrumentos entre si, integrando os espaços avaliativos e os momentos da avaliação, otimizando o uso de todos os instrumentos de informação disponíveis e criando outros considerados fundamentais” (RISTOFF; GIOLO, 2006, p. 198).

Não por acaso, salientam Ristoff e Giolo (2006, p. 204-205), o SINAES usa a palavra educação e não ensino para identificar-se, pois o termo educação:

[...] expressa um conceito mais amplo que ensino, transcendendo o desempenho e o rendimento de estudantes, aferidos por meio de provas de larga escala, devendo buscar os significados mais amplos da formação e colocando como questão central a responsabilidade social das IES com o seu entorno, com a formação de cidadão altamente qualificados e com o avanço da arte e da ciência.

Os autores abordam a avaliação sob 3 olhares, metaforicamente: “[...] olhar para a instituição, seria como olhar para um edifício, olhar para o curso seria como olhar para o apartamento, e olhar para o estudante seria como olhar para o morador” (RISTOFF; GIOLO, 2006, p. 205).

Os resultados das avaliações do SINAES são base para elaboração do panorama da qualidade das IFES e dos cursos, bem como para a orientação das políticas públicas definidas pelos órgãos oficiais na área educacional. Já nas instituições, os resultados do processo avaliativo são utilizados para orientar a eficácia e efetividade acadêmica e social de suas ações. Para o público em geral, os resultados são subsídios para decisões relacionadas à realidade dos cursos e Instituições do Sistema de Ensino Superior (BRASIL, 2014b).

Na próxima seção, com o objetivo de aprofundar as reflexões acerca do SINAES, serão abordadas as particularidades do sistema, destacando seu propósito, justificativa e

marcos legais; seu funcionamento; e uma síntese de seus principais resultados e consequências.

2.1.3 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

Com a proposta de desenvolver um sistema amplo, integrado e que envolvesse as instituições de ensino superior na sua globalidade, e atendesse o previsto no Plano Nacional da Educação (PNE) 2001-2010 e os dispositivos estabelecidos na LDB de 1996, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. O SINAES contempla o que foi estabelecido na Constituição Federal, em que expressa o dever do Estado em realizar a avaliação da qualidade da educação ofertada pelas instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas (BRASIL, 1988). Já o artigo 9º da LDB explicita a finalidade da avaliação do sistema educacional brasileiro e as atribuições da União. O Quadro 3 apresenta as atribuições da União relacionadas à avaliação, definidas no artigo 9º da LDB.

Quadro 3 – A avaliação do sistema educacional brasileiro sob a incumbência da União segundo a LDB

Artigo/Inciso	Atribuições da União
9º/VI	Assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino.
9º/VIII	Assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino.
9º/IX	Autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Brasil (1996).

A partir da LDB, em especial, o disposto no artigo 9º da referida lei, a União passa ter o dever de baixar normas gerais para os cursos de graduação e pós-graduação, assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino (BRASIL, 1996).

Nesse cenário, Griboski e Funghetto (2013, p. 54), relatam que “[...] o PNE 2001-2010 estabeleceu a meta de criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior”. Já o PNE 2014-2024 se prepara para orientar a garantia da sua implementação, tendo como uma das finalidades a melhoria da qualidade da educação. A meta 13 do plano atual expressa que uma das medidas para a garantia da qualidade é a ampliação da qualificação de mestres e doutores nas instituições de educação superior: “Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores” (BRASIL, 2014a).

Ainda segundo Griboski e Funghetto (2013), a fim de assegurar o cumprimento das metas expressas no PNE, surge a necessidade de entendimento da avaliação como instrumento que servirá para o reconhecimento da diversidade do sistema e a qualidade atribuída à educação superior.

As avaliações realizadas pelo SINAES trazem à tona assimetrias regionais e institucionais, mas, independentemente da natureza administrativa, permanece a preocupação com o estabelecimento de critérios e procedimentos avaliativos capazes de assegurar, diante da necessária expansão da educação superior, a qualidade das atividades e dos processos formativos das instituições (GRIBOSKI; FUNGHETTO, 2013, p. 58)

A proposição de avaliar a educação superior de forma sistêmica, na concepção de Griboski e Funghetto (2013), representa a possibilidade de orientação da gestão pública, e tem na avaliação um referencial pedagógico e administrativo para dar suporte às mudanças nos planos, missão, atitudes e responsabilidade social.

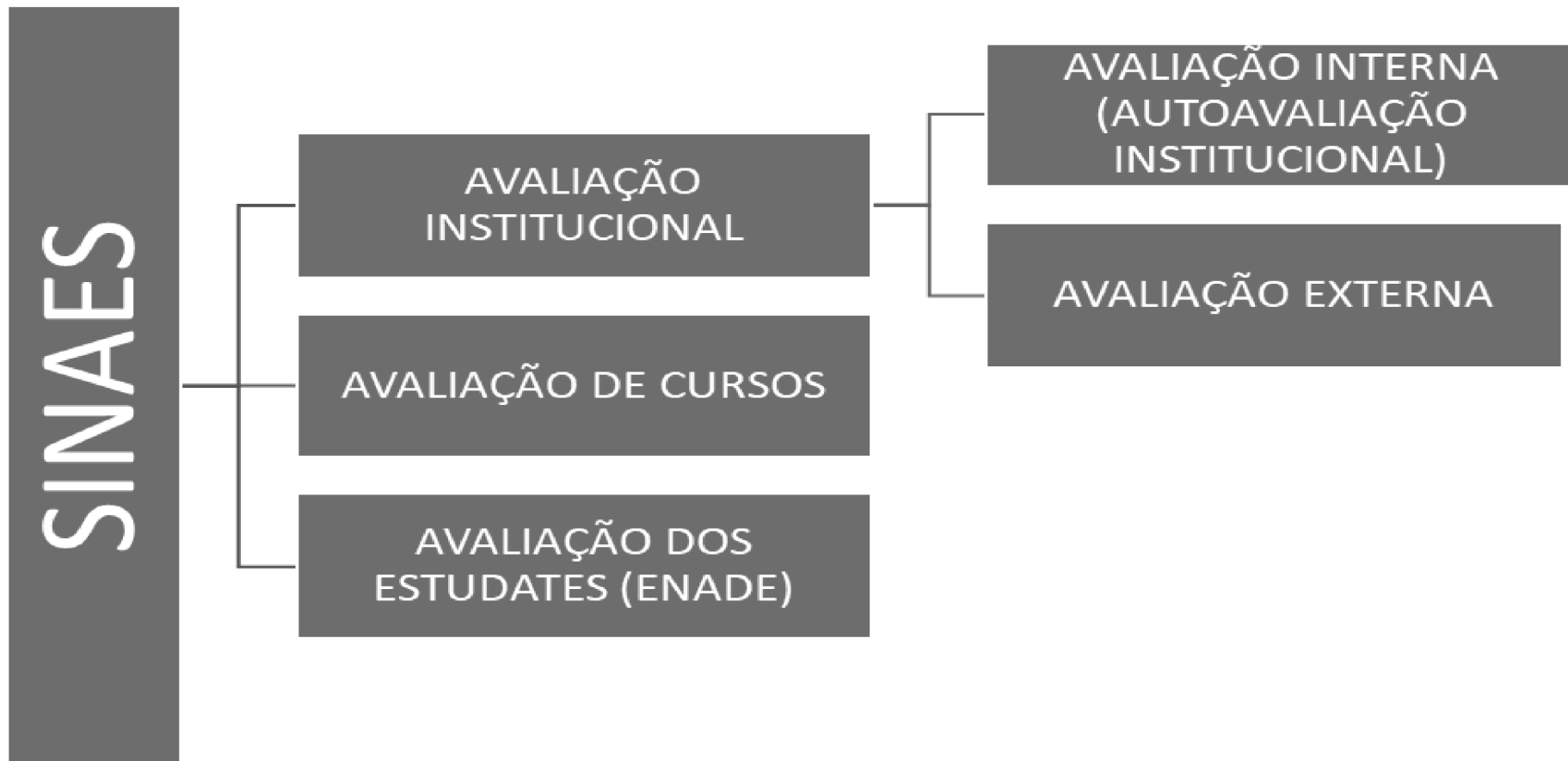
O SINAES apresenta um conjunto de princípios e critérios que lhe servem de fundamentação conceitual e política: a responsabilidade social das instituições educativas; o respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado; compromisso com os valores sociais historicamente determinados; regulação e controle da educação superior para efeitos de planejamento e garantia de qualidade do sistema; a avaliação de caráter educativo é uma prática social, com objetivos essencialmente formativos; a globalidade da instituição e uso articulado de um conjunto de instrumentos e indicadores que possibilitem uma visão global do sistema, visando tanto à regulação quanto à implementação de medidas e ações de melhoramento; a avaliação não é só uma questão técnica, precisa ter também legitimidade ética e política; a continuidade do processo avaliativo, de forma que sejam contínuos e permanentes, não episódicos, pontuais e fragmentados (INEP, 2009).

O SINAES é formado por três eixos principais: a Avaliação das Instituições, a Avaliação dos Cursos e a Avaliação do desempenho dos estudantes, configurado no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). O Sistema é coordenado e supervisionado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES); e operacionalizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Ancorada nas reflexões de Griboski e Funghetto (2013), a Figura 1 ilustra os principais instrumentos que compõem o SINAES: a Avaliação Institucional (AI), compreendida em Avaliação Interna (Autoavaliação) e a Avaliação Externa, que promove a reflexão sobre a IES em 10 dimensões; a Avaliação de Cursos de Graduação (ACG), que visa identificar as condições de ensino oferecido aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica; e a Avaliação de Desempenho dos Estudantes, realizada por meio do ENADE, que busca mensurar os conhecimentos dos estudantes acerca de conteúdos programáticos, competências e habilidades.

Conforme ilustrado na Figura 1, o primeiro eixo do SINAES corresponde à Avaliação Institucional, que ocorre por duas vias: a Avaliação Interna (Autoavaliação) e a Avaliação Externa, que segundo as autoras Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006) tem como principal objetivo verificar como as IES são constituídas, qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica, e nesse ponto temos o ponto mais importantes do sistema avaliativo: o desenvolvimento do processo de autoavaliação. As autoras pontuam que a Avaliação interna ou autoavaliação, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), busca o autoconhecimento, favorecendo a construção de uma cultura da avaliação na instituição, e permitindo que as IES se preparem para as diversas avaliações externas a que são submetidas; e em seguida, é realizada uma avaliação externa por uma comissão de especialistas designada pelo MEC. A avaliação externa é desenvolvida *in loco* por meio de visitas com objetivo de verificar informações disponibilizadas anteriormente, e conhecer a IES (POLIDORY; MARINHO-ARAUJO; BARREYRO, 2006).

Figura 1 – Estrutura do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)



Fonte: Elaboração própria (2020).

Além da Avaliação Institucional, o SINAES prevê o segundo eixo, a Avaliação dos Cursos de Graduação, que consiste numa avaliação externa realizada por uma equipe multidisciplinar de especialistas¹⁶ para avaliar cursos de áreas afins, aos quais se junta um avaliador institucional. Segundo Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006), esse eixo tem sua articulação com os processos de regulação por estar definido na lei do SINAES, que os seus resultados estão vinculados com o reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos.

O terceiro e último eixo do SINAES é a Avaliação de Desempenho dos Estudantes, realizada por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). O ENADE é aplicado em grupos amostrais de alunos dos cursos de graduação que se encontram no final do primeiro e do último ano de formação. O ENADE fornece subsídios para que as IES alimentem a dinâmica da autoavaliação no processo de autoavaliação institucional quanto na formulação de políticas públicas para o sistema de educação superior do país (POLIDORY; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006).

A partir desse tripé avaliativo pode-se conhecer e atuar com vistas a melhoria da qualidade da instituição e dos cursos por ela ofertado. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três componentes, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações, e tem por finalidade:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004a)

Nesse sentido, Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006, p. 434), destacam que o SINAES, ao incluir de forma integrada, as três dimensões: Avaliação Institucional, Avaliação dos Cursos e ENADE, “[...] constitui-se em avanço de um modelo de avaliação da educação superior no Brasil, que promovia o *ranking* e a competitividade”, para um

¹⁶ As comissões de especialistas da avaliação *in loco* de instituições serão compostas por três avaliadores, e as de curso, por dois avaliadores, sorteados pelo sistema e-MEC dentre os integrantes do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Basis). (POLIDORY; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006, p. 431).

modelo que propõe “[...] uma avaliação formativa ao incluir a autoavaliação participativa nas instituições e propor sua articulação com a regulação do sistema”. Nessa mesma direção, Griboski e Funghetto (2013, p. 55) postulam que o SINAES:

[...] tem se destacado pelo caráter intrínseco de promover um diagnóstico da situação da educação superior e de orientar melhorias no processo pedagógico e administrativo, caracterizado pelo conceito de avaliação com papel formativo e emancipatório pela oportunidade de induzir qualidade, respeitando a liberdade e a autonomia institucional na construção do plano de desenvolvimento institucional e projetos pedagógicos de cursos.

Segundo Griboski e Funghetto (2013), o SINAES apresenta funções de regulação, supervisão e avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES) e cursos superiores de graduação no sistema federal de ensino, de forma que os resultados das avaliações se confirmam como subsídios para a regulação na emissão dos atos autorizativos de credenciamento e credenciamento institucional e autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação.

Os indicadores do SINAES, como o ENADE, o Conceito Preliminar de Curso (CPC), o Índice Geral de Cursos (IGC), o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) e o Conceito Institucional (CI) subsidiam o MEC nas atividades de regulação, além de fundamentar as ações de supervisão do ministério. O desempenho insatisfatório de um curso ou instituição nas avaliações pode levar o ministério a medidas corretivas dos problemas e instauração de processo administrativo. Nesse sentido, a atuação do poder público dá-se não apenas no controle prévio, durante o processo de credenciamento de uma instituição ou de autorização de um curso, mas também no controle e fiscalização posteriores e permanentes do ensino oferecido, como forma de garantir a melhoria da qualidade (BRASIL, 2010).

No Quadro 4 são elencados os principais instrumentos e indicadores do SINAES, segundo o Ministério da Educação (MEC). Esses instrumentos e indicadores de qualidade da educação superior devem ser observados pela sociedade em geral, pois conforme destacado pelo MEC “[...] valem como referência quanto às condições de ensino de cursos e instituições” além de fundamentar “[...] políticas públicas e orientar os estabelecimentos de ensino na busca por melhorias” (BRASIL, 2010, p. 5). Portanto, a política de avaliação proposta pelo SINAES pretende assegurar no país, a qualidade acadêmica das instituições e a consolidação de um sistema de educação superior com alto valor científico e social, que segundo Griboski e Funghetto (2013, p. 59) vem cumprindo suas premissas legais, a saber,

“[...] o incentivo a novas práticas e possíveis transformações na organização da educação, com vistas à ampliação do acesso e à garantia da qualidade na formação dos estudantes”, tendo como foco uma política de indução da qualidade na educação superior.

Quadro 4 – Principais instrumentos e indicadores do SINAES

INDICADOR	CARACTERÍSTICA	CONCEITO
Conceito ENADE	É obtido por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) que avalia o conhecimento dos alunos em relação ao conteúdo previsto nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades e competências. Participam do exame os alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados. Em suas últimas edições, foi oferecido somente aos alunos concluintes. Os resultados do exame são considerados na composição de índices de qualidade relativos aos cursos e às instituições (como o CPC e o IGC). O desempenho insatisfatório dos alunos também pode desencadear processo de supervisão do MEC, em que as instituições precisam adotar medidas para sanear as dificuldades apontadas nos cursos.	O ENADE utiliza conceitos que variam de 1 a 5 e, à medida que esse valor aumenta, melhor é o desempenho no exame
Conceito Preliminar de Curso (CPC)	É composto pela nota do ENADE, pelo IDD e por outros fatores como a titulação dos professores, o percentual de docentes que cumprem regime parcial ou integral, recursos didático-pedagógicos, infraestrutura e instalações físicas. Cursos que obtiverem CPC 1 e 2 serão automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do INEP. Ao passo que os cursos com conceito igual ou maior que 3 podem optar por não receber a visita dos avaliadores e, dessa forma, transformar o CPC em conceito permanente (o Conceito de Curso).	O conceito vai de 1 a 5, e revela a situação dos cursos de graduação no país.
Índice Geral de Cursos (IGC)	O IGC da instituição sintetiza em um único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> de cada IES do país. O IGC é critério nos processos de credenciamento e recredenciamento de instituições e no processo de autorização para novos cursos: instituições com IGC inferior a 3 podem ter seus pedidos de abertura de novo curso indeferidos pelo MEC, e instituições com bom desempenho ficam dispensadas da autorização do MEC para abertura de cursos.	O IGC vai de 1 a 5.
Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD)	É a diferença entre o desempenho médio do concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes desse mesmo curso. O indicador representa quanto cada curso se destaca da média, podendo ficar acima ou abaixo do que seria esperado.	O indicador tem escala de 1 a 5.
Conceito Institucional (CI)	A cada ciclo avaliativo, a IES é avaliada <i>in loco</i> pelos especialistas do MEC, em que são orientados pelos IGCs das instituições a cada ano, considerando também os elementos da visita.	O CI varia numa escala que varia de 1 a 5.

Fonte: Elaboração própria, baseado nas informações do Relatório do MEC Qualidade do Ensino Superior (BRASIL, 2010).

A partir da abordagem feita do SINAES e seus indicadores, é possível compreender como a política de avaliação proposta pelo sistema tem promovido transformações na organização da educação superior. Nesse sentido, Weiss (1998) ressalta a importância de se conhecer bem a ação/programa/política a ser avaliada. Quando os avaliadores conhecem bem o programa avaliado, é provável que a avaliação produza resultados possíveis de se tornarem públicos e compreendidos pelos agentes diretamente envolvidos com o programa. Quando o resultado das avaliações das instituições de ensino superior e de seus cursos é tornado público pelo MEC e compreendido pelos diferentes agentes, é possível a promoção de reflexões “[...] a pensar sobre o porquê de estarem fazendo o que estão fazendo e cogitar se há meios de fazer melhor” (WEISS, 1998, p. 35).

A partir da concepção do SINAES, nas próximas seções, será abordado, em que medida o eixo Avaliação Institucional, por meio da etapa Avaliação Interna, tem contribuído para novas práticas pedagógicas e de gestão, e promovido reflexões no interior da UFJF, sobretudo no *Campus* Governador Valadares. A avaliação interna ou autoavaliação é um processo contínuo por meio do qual uma instituição busca autoconhecimento sobre sua própria realidade, identificando fragilidades e potencialidades, e que permite à instituição a partir do seu resultado, estabelecer estratégias de superação dos problemas que foram identificados. Para tanto, a fim de melhor compreender esse processo avaliativo numa universidade com dois *Campis*, *Campus* sede e *Campus* Governador Valadares, é importante trazer, em primeiro lugar, um pouco da história da UFJF e como se deu a implantação da universidade em Governador Valadares.

2.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, UMA UNIVERSIDADE *MULTICAMPI*

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma instituição de ensino superior pública federal brasileira vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que oferece cursos de ensino superior, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, além de atuar, de forma indissociável, nas áreas de pesquisa e extensão. Com sede na cidade de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais, é dividida em dois *campi* (Juiz de Fora e Governador Valadares), e possui 55 polos de educação a distância no estado. A instituição é considerada polo acadêmico e cultural da Zona da Mata Mineira e da região Sudeste do país.

Criada em 23 de dezembro de 1960 pela Lei nº 3.858 (BRASIL, 1960), assinada pelo presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, a UFJF foi constituída pela agregação de

estabelecimentos de ensino superior da cidade que ofereciam os cursos de Engenharia, Medicina, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia e Odontologia. Seu *campus* foi construído em 1969, considerada, na época, a segunda maior universidade federal do interior do país. Na década de 1970, por meio da Reforma Universitária de 1968¹⁷, a UFJF passou a contar com três institutos básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL). Em 1999, foi criado o Centro de Ciências da Saúde e, somente em 2006, a universidade criou o Instituto de Artes e *Design* (IAD) e a Faculdade de Letras (Fale) (UFJF, 2019c).

Com o advento do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) instituído pelo Decreto nº 6.096 de 2007, houve significativas alterações na estrutura da UFJF. Com o avanço da expansão e interiorização das universidades federais, ampliou-se o acesso à rede pública, o que contribuiu para a redução das assimetrias regionais. O programa tinha o “[...] objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007). Como resultado do programa na UFJF, para além da expansão de vagas e cursos, deve-se ressaltar a criação do *Campus* Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora na cidade de Governador Valadares, localizada na região Leste do estado de Minas Gerais e distante cerca de quinhentos quilômetros de Juiz de Fora. Assim, os esforços de interiorização priorizaram o deslocamento das instituições federais de ensino superior para as localidades mais carentes e com menor cobertura.

A proposta do *Campus* Avançado foi aprovada pelo Conselho Superior (CONSU) em 16 de fevereiro de 2012¹⁸, e as aulas tiveram início em novembro do mesmo ano. O contexto da interiorização do ensino superior federal do país, com os novos *campi* trouxe a oportunidade de estudo universitário aos estudantes que vivem fora dos grandes centros urbanos, onde se inseriam quase que exclusivamente as IFES. O fenômeno da interiorização traz, para além da possibilidade de acesso, contribuições expressivas para o desenvolvimento

¹⁷ Nome da reforma do sistema educacional brasileiro de nível superior realizada durante o período do regime militar (1964-1985). Com a Reforma, surge pela primeira vez na história da legislação educacional brasileira o recredenciamento de instituições de ensino superior. A estrutura organizativa da universidade passou a combinar o centro, representado pela reitoria, e a base, representada pelos departamentos e coordenações de cursos (MENEZES; SANTOS, 2001).

¹⁸ O Conselho Superior, por meio da Resolução nº 1/2012 (UFJF, 2012b), em conformidade com o artigo 1º, §1º de seu estatuto, referendou o recebimento de doação de terreno para a implantação física do *campus*, de acordo com a escritura pública de doação, constante às fls.246-248, livro 532, lavrada no 1º ofício de notas de Governador Valadares.

das regiões onde estão inseridas essas unidades acadêmicas, uma vez que, juntamente com o ensino, se desenvolvem a pesquisa e a extensão. Desse modo, o REUNI constituiu-se em um programa que possibilita às IFES cumprir seu papel de apoio ao desenvolvimento dos estados, das regiões e do país (BRASIL, 2014b).

No processo da implementação do *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares, o relator emite seu parecer favorável à criação do *Campus*, e faz algumas ponderações conforme descrição no Quadro 5.

Quadro 5 – Considerações sobre a proposta da criação do *Campus* Avançado da UFJF em Governador Valadares

Nº	Descrição das considerações feitas pelo relator no parecer
1º	Está prevista em seu estatuto, especificamente no Título I art. 1º, § 1º, <i>in verbis</i> : A Universidade terá seu <i>campus</i> em Juiz de Fora, podendo criar outros, respeitadas as imposições legais.
2º	Certamente contribuirá para que a Universidade amplie com qualidade o desenvolvimento de suas atividades na formação de profissionais qualificados e permitirá por ações integradas e ensino, pesquisa e extensão, contribuir para o desenvolvimento na região de Governador Valadares, em consonância com suas finalidades previstas no art. 5º, e Título II, art. 6º de seu estatuto.
3º	Está vinculado ao Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais – REUNI, gozando, portanto, das mesmas garantias de liberação de recursos humanos e financeiros, associadas ao cumprimento das metas físicas.
4º	Possui recursos financeiros de custeio e capital aprovados em Lei orçamentária anual de 2012 vinculados especificamente ao <i>Campus</i> avançado, sem nenhuma redução no montante dos recursos vinculado ao campus sede JF.
5º	Está inserido no plano Plurianual 2011/2014 e, portanto, com a garantia de recursos para investimentos no valor de R\$ 63.100.500,00, adequados para finalização da infraestrutura física e de aquisição de equipamentos para o <i>Campus</i> Avançado.
6º	Após reuniões com coordenadores de curso, chefes de departamentos e os diretores das Unidades diretamente envolvidas na oferta de vagas para os cursos demandados, após a realização de uma visita técnica dos mesmos a Governador Valadares para conhecimento do sistema de saúde pública da cidade e as condições reais para a realização dos estágios, a proposta de criação de um <i>Campus</i> Avançado da UFJF em Governador Valadares teve sua aprovação nas seguintes unidades, diretamente envolvidas: Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Instituto de Ciências Biológicas, Departamento de Nutrição, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Fisioterapia, Faculdade de Odontologia, estando esta aprovação associada aos quantitativos de docentes liberados e vagas anuais a serem ofertadas, objeto do processo no 23071.001255/2012-01. Está ainda pendente a viabilização de um acordo no dimensionamento do quantitativo de docentes e a oferta de vagas para o curso de Enfermagem, também demandado. O magnífico reitor está tentando conseguir vagas adicionais de docente que permitiria o equacionamento da oferta do curso de Enfermagem com qualidade, estando prevista ainda uma reunião com a congregação da unidade.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Ferreira (2012, p. 57-58, Grifo nosso).

Com a adesão ao REUNI, a UFJF promoveu um expressivo aumento de vagas, passando de 2140 no início de 2008 para 4496 vagas de ingresso anuais em 2014. Foram instituídos os bacharelados Interdisciplinares, com a oferta de novo formato e modelo de formação acadêmica, caracterizado por um ciclo básico e um ciclo profissionalizante na graduação. Segundo o RAAI 2019 (UFJF, 2020e), o total de discentes matriculados na UFJF no terceiro período de 2019 foi de 31.397, em cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e em Educação a Distância (EAD), inclusive discentes em mobilidade nacional, convênio internacional, graduação e especialização em Universidade Aberta do Brasil (UAB), conforme a distribuição mostrada na Tabela 3.

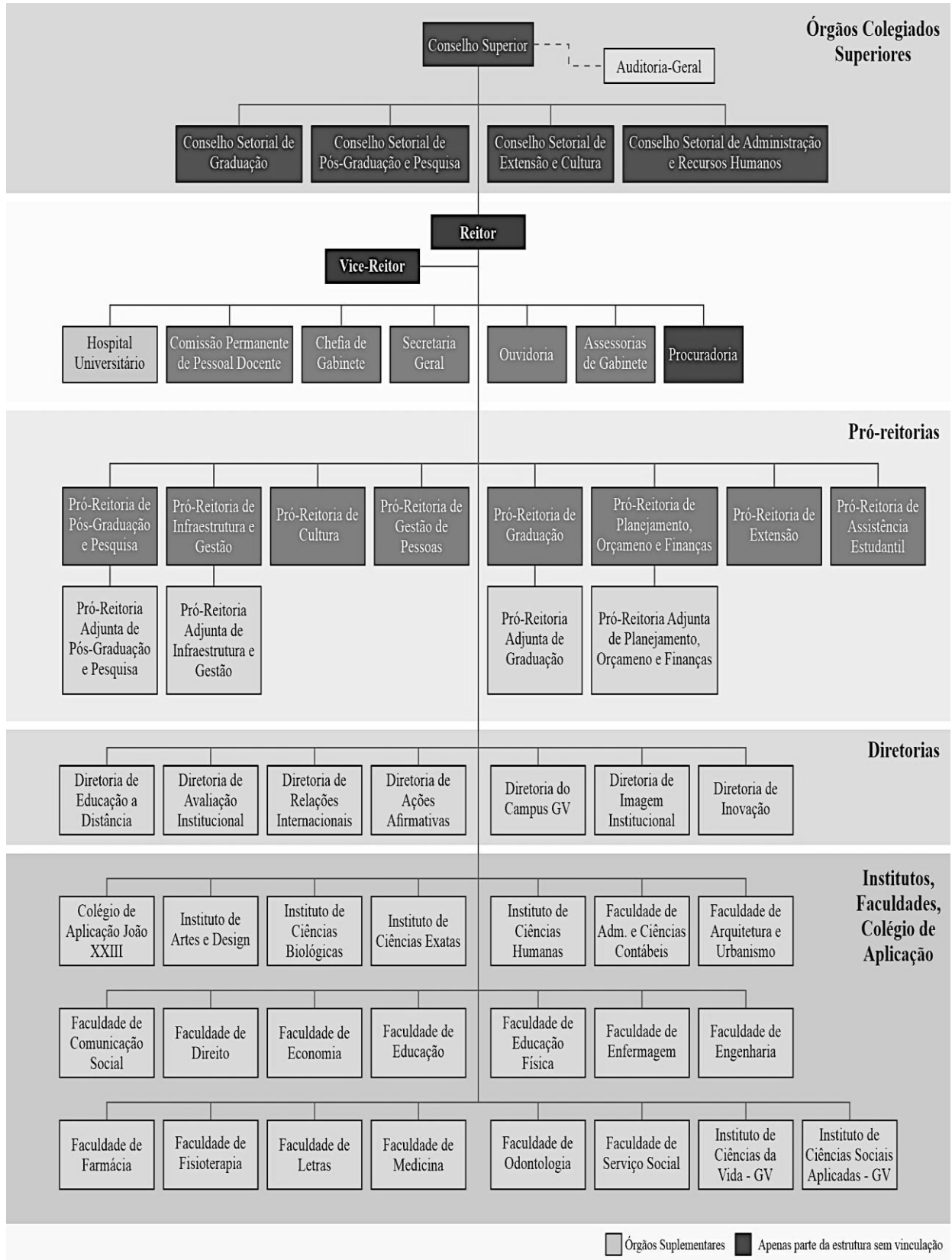
Tabela 3 – Distribuição de matrículas da Universidade Federal de Juiz de Fora por tipo de curso (2019)

Tipo de curso	Matrícula
Aperfeiçoamento	1815
Doutorado	1115
Especialização	309
Especialização EAD	513
Graduação Presencial <i>campus</i> JF e GV	21.888
Graduação UAB	1696
Mestrado	2839
Total	31397

Fonte: Dados da CDARA de 2019 (UFJF, 2020e).

A UFJF conta com 20 unidades acadêmicas no *Campus* Sede, compreendendo Institutos, Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII, e duas unidades no *Campus* Avançado em Governador Valadares. São oferecidos 64 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado, 30 programas de residência médica, 26 programas de residência multiprofissional, além de cursos de Educação Básica. Em parceria com os governos municipal, estadual e federal, a UFJF desenvolve o programa de Educação a Distância (EAD), visando à universalização e democratização do acesso ao conhecimento. São oferecidos nove cursos de graduação e nove cursos de pós-graduação *lato sensu* pelo sistema UAB, além de cursos gratuitos de especialização por meio de políticas educacionais e sociais, abordando a formação de professores da Educação Básica em relações étnico-raciais e povos indígenas, e o curso *stricto sensu* de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, organizado pela Faculdade de Educação e pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) (UFJF, 2019c). A estrutura organizacional geral da Instituição pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura Organizacional da UFJF



Fonte: UFJF (2020).

A seguir, faremos uma abordagem da UFJF em Governador Valadares, a criação do *Campus* Avançado em 2012, suas conquistas e desafios ao longo dos anos.

2.2.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares

No *Campus* de Governador Valadares, as atividades acadêmicas tiveram início no dia 19 de novembro de 2012, ano de sua criação, com a disponibilidade de 750 vagas distribuídas entre nove cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito, ligados à área das Ciências Sociais Aplicadas; Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia, voltados para a área de Ciências da Vida. Em 2013, o Conselho Superior (CONSU), pela Resolução nº 17/2013, autorizou a criação do curso de bacharelado em Educação Física com a oferta de 80 vagas anuais (UFJF, 2013).

No final de 2013, foram iniciadas as obras do *Campus* próprio da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (UFJF-GV). Até então, as aulas de todos os cursos eram realizadas nos prédios da Faculdade Pitágoras e, posteriormente, também na Universidade Vale do Rio Doce (Univale). O funcionamento em espaços alugados deveria ser uma situação temporária, e a previsão era de que a construção do *campus* fosse finalizada em 18 meses após o início das obras, o que ainda não foi concretizado (UFJF, 2012a). Com o impacto da crise econômica e orçamentária nacional intensificada após 2015, a UFJF ainda não conta com recursos para sua conclusão previstos em orçamento (UFJF, 2020e).

A construção de instalações próprias tem sido uma reivindicação da comunidade acadêmica do *Campus* GV. O funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas em espaços próprios pode proporcionar maior autonomia para as ações, melhores condições de estudo e de trabalho para os estudantes, técnicos e docentes, e conseqüentemente, a oferta de um ensino de qualidade. Um *Campus* próprio contribuiria para a construção da identidade da UFJF-GV.

Na Tabela 4 é possível verificar o histórico de ingressantes por curso, ano e semestre desde a implantação do *Campus* GV em 2012 até o 2º semestre de 2021. E na Tabela 5 são apresentados os dados consolidados a partir de relatório de quantitativo de alunos no *Campus* GV, relatório de alunos por situação e relatório de formandos, considerando matrículas de 2012 a 2021.

Tabela 4 – Número de ingressantes por curso no *Campus* de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (2012-2021)

CURSO	2012/2	2013/1	2013/2	2014/1	2014/2	2015/1	2015/2	2016/1	2016/2	2017/1	2017/2	2018/1	2018/2	2019/1	2019/2	2020/1	2020/2	2021/1	TOTAIS
ADMINISTRAÇÃO	73	79	21	195	20	28	98	73	68	54	48	33	35	69	50	64	34	15	1057
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	27	41	0	176	1	33	0	78	4	58	0	35	0	62	0	50	0	14	579
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	73	73	17	166	30	25	86	74	41	57	50	44	42	63	39	60	41	25	1006
DIREITO	62	81	130	97	81	72	58	70	66	68	62	52	59	64	68	65	55	34	1244
FARMÁCIA	36	57	22	151	17	23	75	51	54	41	38	33	50	45	40	50	43	21	847
FISIOTERAPIA	20	48	37	107	24	17	55	42	54	36	32	27	35	32	36	18	15	11	646
MEDICINA	61	102	154	75	51	57	73	70	62	64	60	56	59	54	57	62	52	44	1213
NUTRIÇÃO	16	58	14	152	16	22	84	46	69	43	40	29	45	51	47	56	40	20	848
ODONTOLOGIA	45	57	86	111	28	35	71	57	58	50	46	44	47	44	48	46	44	29	946
EDUCAÇÃO FÍSICA	0	0	0	151	19	20	86	45	69	35	38	17	45	41	43	48	38	6	701
TOTAIS	413	596	481	1381	287	332	686	606	545	506	414	370	417	525	428	519	362	219	9087

Fonte: Elaborada pelo Setor de Graduação do *Campus* GV, a partir dos relatórios do SIGA (UFJF, 2021d).

Tabela 5 – Número de alunos por situação do *Campus* de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora (2012-2021)

Curso	Ativo	Cancelado				Sem matrícula	Trancado	Concluído/ Formado	Transferido	Em análise	Totais
		Cancelado (Calouro e a especificar)	Desistência	Abandono	Desligamento						
ADM.	305	540	86	58	14		3	32	4	15	1057
C. CONT.	162	299	36	23	4			38	4	13	579
C. ECO.	263	497	104	46	16	2		53		25	1006
DIR.	492	357	110	29	5			200	17	34	1244
FAR.	287	367	105	24	5		2	32	4	21	847
FISIO.	277	243	44	18	4	1	1	42	5	11	646
MED.	500	298	175	22	3			160	2	53	1213
NUT.	292	363	80	32	6	1	1	42	11	20	848
ODO.	376	297	98	15	6			122	2	30	946
ED. F.	226	330	67	30	12	1	1	21	5	8	701
Totais	3180	3591	905	297	75	5	8	742	54	230	9087

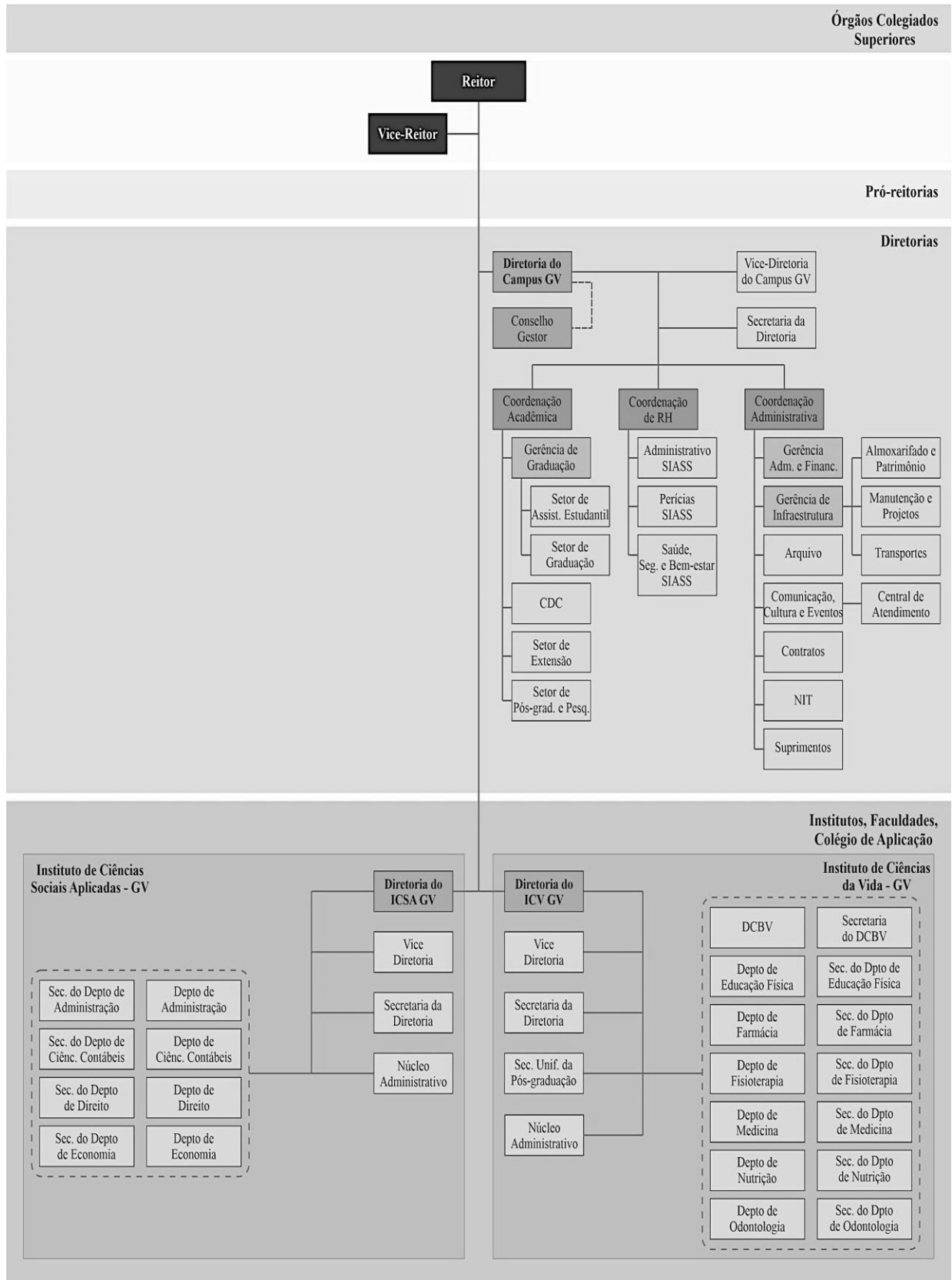
Fonte: Elaborada pelo Setor de Graduação do *Campus* GV, a partir dos relatórios do SIGA. (UFJF, 2021c).

Nos primeiros anos de existência, de novembro 2012 a março de 2014, a gestão da UFJF-GV ficou sob responsabilidade do então Pró-reitor de Planejamento da UFJF, professor da Faculdade de Engenharia, sendo responsável pelas providências relacionadas à realização de concursos e instalação dos cursos e setores administrativos nos espaços físicos provisórios. Em abril de 2014, foi nomeado para gestão, o professor e ex-diretor do ICE, responsável pelo gerenciamento das demandas acadêmicas e estruturais do *Campus*. Posteriormente, em setembro de 2014, foi nomeado o Professor do Departamento de Física, do ICE para exercer a função de Diretor do *Campus* Governador Valadares (UFJF, 2016c).

Em maio de 2015, a Administração Superior da UFJF decidiu nomear o professor do Departamento de Fisioterapia da UFJF-GV, Diretor-Geral do *Campus*, para exercício *pro tempore*. O novo diretor assumiu o cargo em meio à discussão da proposta do Regimento Interno da UFJF-GV, já iniciada na gestão anterior. O documento contemplava reivindicações da comunidade acadêmica da UFJF-GV que proporcionaria maior autonomia ao *Campus*, a saber: um novo organograma; a criação do Instituto de Ciências da Vida (ICV) e do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA); eleição da Diretoria do *Campus*, que passaria a ser obrigatoriamente um servidor lotado na unidade de Governador Valadares, bem como eleição da Diretoria do ICSA e ICV; a constituição de um Conselho Gestor, órgão local, consultivo e deliberativo, formado por representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica (UFJF, 2015a). O Regimento Interno possibilitaria ao *Campus* GV mais autonomia em relação ao *Campus* sede, por se tratar de um documento de regulamentação, de modo a organizar, dar celeridade processual e eficiência às ações do *Campus*.

Em reunião do Consu do dia 17 de novembro de 2015, a proposta do Regimento Interno da UFJF-GV foi discutida e aprovada pela Resolução nº 35/2015 (UFJF, 2015d). Com o Regimento Interno aprovado, a UFJF-GV realizou a sua primeira Consulta eleitoral para o cargo de Diretor-Geral, que até então exercia o cargo *pro tempore*, e a Vice diretoria Geral. Ambos atuam até a presente data na Diretoria Geral do *Campus* de Governador Valadares. Foram eleitos também os diretores dos institutos ICSA e ICV. O Regimento Interno trouxe em seu arcabouço a nova estrutura Administrativa do *Campus*, compreendida em: a Diretoria Geral, as Unidades Acadêmicas (ICSA e ICV), as Coordenações e Gerências; o Conselho Gestor; os Setores Administrativos e de Apoio. As duas Unidades Acadêmicas do *Campus* GV, os Institutos de Ciências da Vida e de Ciências Sociais Aplicadas, são independentes da Diretoria Geral, estando subordinadas diretamente ao Reitor conforme organograma demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Organizacional da UFJF-GV



Fonte: UFJF (2020c).

Observa-se no organograma que o *Campus* possui três Diretorias: a Diretoria Geral, com suas respectivas coordenações e gerências (Coordenação Administrativa, Coordenação Acadêmica e Coordenação de Recursos Humanos); a Diretoria do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), unidade acadêmica que engloba os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito; e a Diretoria do Instituto de Ciências da Vida (ICV), unidade acadêmica que abrange os cursos de Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Nutrição, Medicina e Odontologia. A Tabela 6 apresenta cursos de graduação modalidade presencial oferecido pelo *Campus* Governador Valadares com o total de estudantes matriculados no ano de 2019.

Tabela 6 – Cursos de graduação na modalidade presencial oferecidos pela UFJF no *Campus* GV (2019)

Curso	Código e-MEC	Grau	N^a de Matriculados	Turno
Administração	1178684	B	270	D
Ciências Contábeis	1183351	B	139	D
Ciências Econômicas	1178683	B	235	D
Direito	1178675	B	473	D
Educação Física	1270439	B	189	D
Farmácia	1185503	B	253	D
Fisioterapia	1178689	B	265	D
Medicina	5001167	B	505	D
Nutrição	1178688	B	248	D
Odontologia	5001168	B	358	D
Total de matriculados			2.935	

Fonte: UFJF (2020e).

Segundo o RAAI 2019 (UFJF, 2020e), o total de discentes matriculados na UFJF, nos cursos de Graduação Presencial, em 2019, foi de 21.888. Desse total, 2935 discentes matriculados pertencem ao *Campus* de Governador Valadares, conforme demonstrado na Tabela 6.

Além dos cursos de graduação, a UFJF-GV oferece quatro programas de Mestrado e um de Doutorado, são eles: Mestrado Profissional em Ensino de Biologia; Mestrado em

Ciências Aplicadas à Saúde; Mestrado em Ciências da Reabilitação e Desempenho Físico-Funcional; e Mestrado e Doutorado em Educação Física.

Dados consolidados do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) referentes ao município de residência de alunos do *Campus GV* no ano de ingresso na UFJF-GV (2018) demonstram que os alunos são provenientes de diferentes estados brasileiros, sendo a maioria do estado de Minas Gerais, mas abrangendo suas 12 mesorregiões, como se pode ver nos dados organizados na Tabela 7. Cabe ressaltar que a cidade de Governador Valadares está inserida na mesorregião Vale do Rio Doce.

Tabela 7 – Origem dos alunos do *Campus GV* no Estado de Minas Gerais (2018)

Mesorregião	Nº de municípios que possuem estudantes na UFJF-GV	Nº de alunos por mesorregião
Campos das Vertentes	5	10
Central Mineira	3	7
Jequitinhonha	12	21
Metropolitana de BH	27	150
Noroeste de Minas Gerais	1	1
Norte de Minas Gerais	4	4
Oeste de Minas Gerais	6	7
Sul e Sudeste de Minas Gerais	13	15
Triângulo Mineiro e Alto Paraíba	2	3
Vale do Mucuri	13	79
Vale do Rio Doce	77	1681
Zona da Mata	53	299
Total	216	2.277

Fonte: Elaboração própria, baseada nos dados do Setor de Graduação do *Campus GV* (2020).

Segundo o RAAI 2019 (UFJF, 2020e), a UFJF-GV conta com 516 servidores (312 docentes efetivos e temporários e 204 técnicos) que atendem a 15 cursos de graduação e pós-graduação, e após oito anos do início das atividades, a UFJF-GV ainda não possui um espaço próprio para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, funcionando em diversos espaços na cidade de Governador Valadares, um grande desafio a ser superado. A Figura 4 apresenta os espaços utilizados pela UFJF-GV no mapa do município de Governador Valadares.

Figura 4 – Espaços ocupados pela UFJF em Governador Valadares (2020)



Fonte: UFJF (2020b).

As aulas da UFJF-GV acontecem em três unidades locadas pela UFJF, de uso não exclusivo da instituição: Faculdade Pitágoras, Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac) e Univale, pontos 1, 2 e 10 do mapa, respectivamente. A Sede Administrativa da UFJF-GV, ponto 3 do mapa, localizada no centro da cidade, é onde os serviços administrativos da Universidade são realizados, e estão concentrados os setores: Secretaria da Diretoria Geral e Coordenação Administrativa; Diretoria Geral; Coordenação Administrativa; Coordenação Acadêmica de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão; Gerência de Graduação; Gerência Administrativa e Financeira; Contratos; Suprimentos; Coordenação de Recursos Humanos; Núcleo de Tecnologia da Informação; Comunicação, Cultura e Eventos; Central de Atendimento, Apoio Estudantil; Transporte; Gerência de Infraestrutura (Manutenção, Patrimônio e Almoxarifado e Projetos); Protocolos, Auditoria e Arquivo.

Como vimos no mapa, a UFJF-GV está distribuída por outros espaços em diversos pontos da cidade, além dos locais que já foram citados. No centro, a universidade aluga um imóvel em que são oferecidos os serviços da Clínica Escola de Fisioterapia, do Núcleo de Prática Jurídica e da Farmácia Universitária e do Núcleo de Projetos do curso de Ciências Econômicas. Em bairros mais afastados da região central estão localizados os prédios da Faculdade Unidas do Norte de Minas (Funorte) e da Associação Brasileira de Odontologia de Governador Valadares, onde funciona as aulas práticas do curso de Odontologia. O Clube Filadélfia é utilizado para atividades práticas do curso de Educação Física. No prédio da Faculdade de Administração de Governador Valadares (FAGV) funciona parte da Biblioteca do ICV. São diversos setores funcionando em diferentes locais a distâncias extensas.

Conforme descrito, funcionamento do *Campus* nesses espaços fragmentados traz transtornos, a exemplo de alunos que precisam assistir aulas em diferentes locais e distantes um do outro. O fato da UFJF em Governador Valadares funcionar em diferentes espaços alugados, e não ter um espaço próprio, compromete tanto as atividades acadêmicas, quanto as atividades administrativas, questão que passou a ser prioridade na agenda da gestão do *Campus* GV.

É sobre esse pano de fundo que se insere essa pesquisa. Na próxima seção, as evidências do caso de gestão serão detalhadas, descrevendo a atuação da CPA e CSPA-GV no processo de Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional da UFJF, e em que medida os resultados dessa avaliação tem promovido mudanças e replanejamento no *Campus* da UFJF em Governador Valadares.

2.3 A COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO *CAMPUS* GOVERNADOR VALADARES: EVIDÊNCIAS DO CASO DE GESTÃO

As políticas de avaliação inserem-se num contexto em que a qualidade da educação é o centro do debate político e pedagógico. Com a rápida expansão do sistema da educação superior, a exemplo, temos a criação do *Campus* Governador Valadares, surge, portanto, a necessidade de desenvolver estratégias de avaliação a fim de orientar a expansão da oferta e verificar a qualidade do ensino superior oferecido no país.

No âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a operacionalização das avaliações é de competência da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), que é um órgão vinculado à Reitoria, cujo objetivo principal é oferecer suporte e propor diretrizes relacionadas à operacionalização da avaliação da universidade, prevista na Lei 10.861/2004, que instituiu o SINAES.

Segundo a Portaria nº 842, de 05 de julho de 2017, o processo avaliativo da UFJF foi organizada nos seguintes componentes: Avaliação Institucional, realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA); Autoavaliação de Cursos; e Avaliação Externa, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), consistindo em Avaliação Institucional (para credenciamento), Avaliação de Cursos (para reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que avalia o desempenho dos estudantes (BRASIL, 2017). Essas avaliações no âmbito da UFJF não só constituem um instrumento de melhoria da qualidade do ensino ofertado, mas, também, são instrumentos norteadores da implementação de projetos e de estratégias de gestão.

A atuação da DIAVI é pautada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF¹⁹ e segue o Plano Estratégico de Autoavaliação²⁰, elaborado por esta diretoria, que propõe metas, ações e diretrizes a serem realizadas para melhoria da graduação e pós-graduação, nos campos do ensino, pesquisa e extensão, e tem como objetivo principal:

¹⁹ O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o principal instrumento de planejamento estratégico da instituição e contempla um período de cinco anos, vigorando de 1º de janeiro de 2016 até 31 de dezembro de 2020. Além de exprimir a missão da instituição e os princípios que amparam suas práticas, o PDI estabelece amplas diretrizes que nortearão todas as ações da UFJF bem como os objetivos e metas que devem ser alcançados pelas diversas unidades acadêmicas e setores administrativos nos próximos cinco anos (UFJF, 2015b).

²⁰ O Plano Estratégico de Autoavaliação da UFJF para o período 2016-2020 foi elaborado pela Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), conforme atribuições do setor estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFJF, 2016e).

Aprimorar a Avaliação Institucional na UFJF, fortalecendo o papel da CPA, visando à obtenção de critérios e indicadores específicos que contribuam para a melhoria dos processos acadêmicos e administrativos, a consolidação de cursos - e, em particular, do *Campus* Avançado de Governador Valadares - de modo a promover a constante evolução na eficiência e na eficácia Institucionais, com relação aos serviços prestados à comunidade interna e à responsabilidade social. (UFJF, 2016e).

O Plano prevê as estratégias que a DIAVI estabeleceu para alcançá-lo, a saber: a sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da avaliação; consolidação da CPA na UFJF, à luz do regimento²¹; implementação de instrumentos para a participação da comunidade acadêmica nos processos de autoavaliação institucional e de cursos; promoção da autoavaliação de cursos de modo institucional e sistemático, tendo como base os resultados das avaliações internas e os relatórios de avaliações externas; reconhecimento efetivo da autoavaliação institucional como uma ferramenta de autoconhecimento e diagnóstico da realidade na UFJF; e por fim, garantia do cumprimento da legislação relativa à avaliação e autoavaliação na UFJF, em particular o disposto na Lei SINAES (UFJF, 2016e). Assim, a partir das informações supracitadas, entendemos que o fortalecimento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) no *Campus* sede em Juiz de Fora, e conseqüentemente, da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA), no *Campus* Governador Valadares, é ponto de partida para o aprimoramento da Avaliação Institucional na UFJF, uma vez que as referidas comissões são responsáveis pela coordenação e a articulação dos processos internos de avaliação em seus respectivos *campi*.

Nessa direção, Teixeira Junior e Rios (2017) destacam que a função precípua da CPA é organizar e coordenar a autoavaliação, considerada o epicentro do SINAES e que a avaliação externa, avaliação dos cursos e avaliação dos estudantes, ou partirão da autoavaliação ou a ela convergirão. De acordo com os autores, talvez seja este o elemento mais marcante que o SINAES, em sua concepção original, herdou do PAIUB: o protagonismo da autoavaliação. Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006, p. 430), por sua vez, salientam “[...] que este modelo de avaliação tem como base a avaliação institucional, que compreende a avaliação externa e a avaliação interna, principalmente com seu componente central, a autoavaliação”.

²¹ O regimento disciplina a organização, as atribuições e o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* Governador Valadares (CSPA-GV) (UFJF, 2016b).

A atuação da CPA e da CSPA-GV no processo de Autoavaliação Institucional da UFJF, estão descritas nas seções seguintes.

2.3.1 A Comissão Própria de Avaliação e Autoavaliação Institucional

A Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional é um “[...] processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social” (BRASIL, 2004e, p. 11). Dessa forma, sistematiza as informações, analisa coletivamente os dados coletados, de forma a identificar pontos fracos e fragilidades, bem como pontos fortes e potencialidades, e estabelece estratégias de superação de problemas.

A Lei nº 10.861, em seu artigo 11 (BRASIL, 2004a), determina que cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constitua uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as diretrizes sintetizadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Diretrizes para o funcionamento da CPA

Artigo/Inciso	Diretrizes
11/I	Constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos.
11/II	Atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Brasil (2004a).

Já a Portaria nº 2.051, de 09 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES, coloca sob a responsabilidade da CPA o processo avaliativo interno de cada instituição. No Quadro 7 estão descritas ponderações sobre a organização, as atribuições e o funcionamento da CPA no âmbito da IES, conforme o artigo 7º da Portaria, obedecendo o previsto no Art. 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

Quadro 7 – Organização, atribuição e o funcionamento das CPAs

Nº	Regulamentação
1	Constituídas no âmbito de cada instituição de educação superior.
2	Atribuição de coordenar os processos internos de avaliação da instituição, de sistematizar e de prestar as informações solicitadas pelo INEP.
3	Autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.
5	A forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de atribuições da CPA deverão ser objeto de regulamentação própria, a ser aprovada pelo órgão colegiado máximo de cada instituição de educação superior.
6	Participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada à existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados.
7	Ampla divulgação de sua composição e de todas as suas atividades

Fonte: Elaboração própria, baseado em Brasil (2004d).

As dimensões desta avaliação estão previstas no artigo 3ª da Lei do SINAES (BRASIL, 2004a). São explicitados no Quadro 8, os elementos centrais que constituem cada uma das dez dimensões da avaliação institucional.

Quadro 8 – Dimensões da Autoavaliação Institucional estabelecidas na Lei do SINAES

Dimensões	Elementos Centrais
1	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.
2	Políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
3	Responsabilidade social da IES.
4	Comunicação com a sociedade.
5	Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho.
6	Organização e Gestão da Instituição.
7	Infraestrutura física e recursos de apoio.
8	Planejamento e avaliação.
9	Políticas de atendimento aos estudantes.
10	Sustentabilidade financeira.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Brasil (2004a).

Desta forma, para cada uma das dimensões, existe um grupo de indicadores e seus respectivos critérios de qualidade, que permitirão a compreensão global da universidade. Na UFJF, a primeira Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi constituída pelas Portarias nº 327,

de 04 de junho de 2004 e nº 338, de 08 de junho de 2004, em cumprimento às determinações do artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (UFJF, 2010). Sediada no *Campus* sede, possui autonomia no planejamento e execução das ações de Autoavaliação Institucional. No Quadro 9 são apresentadas as competências da CPA, conforme disciplinado em seu Regimento (UFJF, 2016b).

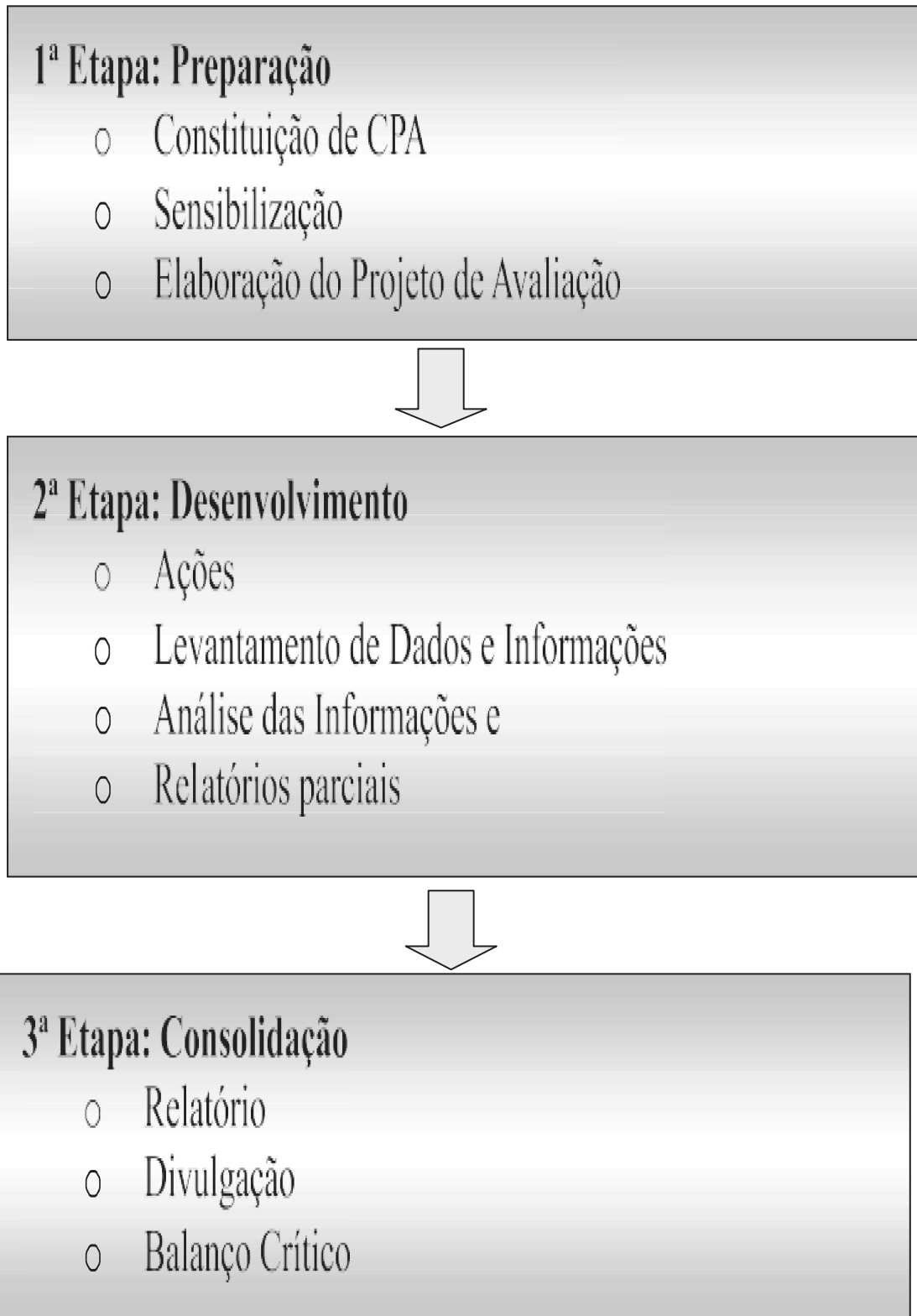
Quadro 9 – Competências da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Nº	Descrição das competências
I	Coordenar e articular os processos internos de avaliação da Instituição.
II	Definir sua metodologia de trabalho, salvo nas matérias já disciplinadas pelo MEC.
III	Criar comissões de assessoramento ao desenvolvimento de seus trabalhos.
IV	Elaborar processos de avaliação periódica da UFJF que contemplem a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da gestão.
V	Orientar cada uma das etapas do processo de avaliação.
VI	Dar publicidade a todas as etapas do processo de avaliação institucional.
VII	Sistematizar as informações resultantes dos processos de avaliação e divulgar os relatórios.
VIII	Definir a constituição da comissão eleitoral temporária para a condução das eleições dos membros da CPA.
IX	Propor ao Conselho Superior da UFJF – CONSU - alterações no seu Regimento.
X	Eleger entre os seus membros o Presidente e o Vice-Presidente para um mandato correspondente ao mandato do membro eleito.
XI	Participar dos processos avaliativos externos para os quais for convidada.

Fonte: Elaboração própria, baseado em UFJF (2016b. Grifo nosso).

A CPA/UFJF é composta por 15 membros com mandato de três anos: quatro docentes do quadro efetivo da UFJF; quatro discentes regularmente matriculados na UFJF; quatro Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do quadro efetivo da UFJF; um representante da sociedade civil; um representante da administração universitária; e um representante da CSPA-GV. Os representantes docentes, discentes e TAE's são eleitos dentre seus pares vinculados ao *Campus* sede, o representante da sociedade civil é indicado pelo Conselho Superior da UFJF, o representante da administração universitária é indicado pela Reitoria da UFJF, e o representante da CSPA-GV é indicado pela CSPA-GV.

Como metodologia de trabalho da CPA/UFJF, são considerados as dimensões previstas no artigo 3º, da Lei do SINAES (BRASIL, 2004a). E a partir dessas dimensões a autoavaliação na UFJF é desenvolvida em 3 etapas, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Síntese das Etapas da Avaliação Interna

Fonte: Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições (BRASIL, 2004c).

A etapa da preparação seria a constituição da Comissão e o preparo a realização do processo avaliativo na universidade; o desenvolvimento, sendo a realização da avaliação interna; e por fim, a consolidação, que é a elaboração dos Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI), apresentando o resultado da avaliação interna (BRASIL, 2004c). Nessa mesma direção, Brandalise (2010) aborda a operacionalização do processo de autoavaliação da escola, em três etapas: preparação, implementação e síntese.

Segundo o *site* da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), a CPA tem como objetivo avaliar a instituição de forma global, permitindo a autoanálise do cumprimento de sua missão e da efetividade de suas políticas institucionais. Para tanto, fundamenta-se no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), visando sempre a revisão, a discussão e a atualização dos mesmos (UFJF, 2020j).

O resultado da avaliação interna pela CPA contribui para análise da execução do Plano estratégico e para o fornecimento de dados para pactuação de metas da gestão. O Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), documento elaborado pela CPA e pela Diretoria de Avaliação Institucional, seguindo o estabelecido pelo SINAES, traz importantes informações acerca da universidade, como atividades desenvolvidas pelos setores da administração. Apresentam também dados como número de alunos, servidores, relação de cursos oferecidos na graduação e notas de avaliações externas, como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (UFJF, 2019e).

O Relatório é de fundamental importância tanto para os gestores, quanto para a comunidade acadêmica. Além de buscar formas de aprimorar as atividades da instituição e manter a transparência das ações administrativas, ele busca promover a qualidade da educação e a expansão de sua oferta. O Relatório também possibilita, por meio dos resultados, realizarem uma autoavaliação numa visão analítica dos sistemas pedagógicos, administrativos, científicos e sociais, possibilitando assim elaborar estratégias e planejar investimentos nas áreas que mais precisam (UFJF, 2018b).

De acordo com o calendário de reuniões da CPA e as atas das reuniões do período de 2011 a 2019, disponíveis no *site* da comissão (UFJF, 2020i), pode-se concluir que a CPA tem funcionado como previsto em seu regimento, e com regularidade.

No segundo semestre de 2014, para assessorar as atividades da CPA no *Campus* de Governador Valadares, foi criada a Comissão Setorial de Avaliação (CSA-GV), sendo

transformada, em 2016, na Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA-GV)²². A Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) foi criada para assessorar a CPA na condução dos processos internos de avaliação do *Campus* de Governador Valadares, e tem como função dentre outras, coordenar e articular os processos internos de avaliação do respectivo *Campus*.

A CSPA-GV iniciou suas atividades em dezembro de 2014, num contexto de implantação do *Campus*, e adotou uma série de iniciativas ao longo dos primeiros anos para o desenvolvimento da AAI no *Campus* GV, e um esforço inicial de difusão da comissão e de seu trabalho. Entretanto, não se sabe ao certo como e porque uma crise se instalou na CSPA a partir de 2016 e se acentuou ao longo dos anos, provocando a descontinuidade no processo de institucionalização da CSPA e AAI do *Campus* GV. A seção a seguir apresenta a CSPA e sua atuação do *Campus* Governador Valadares, bem como as evidências do caso de gestão.

2.3.2 A Comissão Setorial Própria de Avaliação e o processo avaliativo interno do *Campus* Governador Valadares

No dia 25 de novembro de 2014, foi criada a Comissão Setorial de Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora do *Campus* de Governador Valadares. Seis membros da CSA foram eleitos pelos seus pares e dois membros representantes da Administração Universitária foram indicados pelo Diretor-Geral do *Campus* GV conforme Portaria nº 2/2014 de 12 de dezembro de 2014 (UFJF, 2014c). Imediatamente após a portaria de nomeação, a CSA iniciou suas atividades em assessorar as atividades da CPA na confecção do Relatório Triannual de Autoavaliação Institucional (2012-2014) com o relato das atividades desenvolvidas no *Campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora na cidade de Governador Valadares (UFJF, 2015c).

Em reunião do Conselho Superior (CONSU) no dia 20/07/2016, foi aprovado o novo Regimento da CPA pela Resolução 50/2016, e constituída a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) do *Campus* de Governador Valadares para atuar em ações específicas no *Campus* em questão (UFJF, 2016b).

²² O novo regimento da CPA, aprovado em reunião do Conselho Superior (CONSU) no dia 20/07/2016, por meio da Resolução 50/2016, instituiu oficialmente a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) no *Campus* avançado de Governador Valadares para atuar em ações específicas no *Campus* em questão.

A CSPA-GV, assim como a CPA, também possui autonomia no planejamento e execução das ações de Autoavaliação Institucional no *Campus* de Governador Valadares em relação a conselhos e demais órgãos colegiados. Ela é composta por oito membros, com mandato de três anos: dois docentes do quadro efetivo da UFJF; dois discentes regularmente matriculados na UFJF; dois Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do quadro efetivo da UFJF; um representante da sociedade civil organizada, indicado pelo Conselho Gestor do *Campus*; e um representante da administração do *Campus* de GV, indicado pela Diretoria Geral da UFJF-GV (UFJF, 2016b). A CSPA-GV é subordinada à CPA, por ser uma comissão setorial criada para assessorá-la no desenvolvimento de seus trabalhos.

Conforme o Art. 6º do Regimento, que disciplina a organização, as atribuições e o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora, são explicitadas no Quadro 10 as competências da CSPA-GV.

Quadro 10 – Competências da Comissão Setorial Própria de Avaliação do Campus Governador Valadares

Nº	Descrição das competências
I	Coordenar e articular os processos internos de avaliação do respectivo campus.
II	Definir sua metodologia de trabalho, salvo nas matérias já disciplinadas pela CPA e pelo MEC.
III	Elaborar processos de avaliação periódica do <i>Campus</i> de Governador Valadares da UFJF que contemplem a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da gestão.
IV	Dar publicidade a todas as etapas dos processos de avaliação no <i>Campus</i> de Governador Valadares.
V	Indicar um membro titular e um suplente para a CPA.
VI	Representar a CPA nos processos avaliativos externos no <i>Campus</i> de Governador Valadares para os quais for convidada.
VII	Eleger entre os seus membros o Coordenador e o Vice-coordenador para um mandato correspondente ao mandato do membro eleito.

Fonte: Elaboração própria, baseado em UFJF (2016b).

Embora a organização, as atribuições e o funcionamento da CSPA-GV, estejam bem definidas em seu regimento, observou-se que a comissão tem encontrado dificuldades na coordenação e articulação do processo de autoavaliação institucional no *Campus* GV.

Como já explicitado, a CSPA não se consolidou no *Campus* de Governador Valadares, e, portanto, não tem conseguido coordenar e articular os processos internos de avaliação de maneira eficaz. Nesta seção, são apresentadas e discutidas as dificuldades da CSPA-GV em sua organização, funcionamento e no desempenho de suas atribuições, em que medida os

resultados dessa avaliação tem promovido mudanças e replanejamento no *Campus* da UFJF em Governador Valadares.

Nos últimos Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI) não houve participação efetiva da CSPA-GV na produção de informações do *Campus* de Governador Valadares, a serem inseridos no RAAI. O RAAI é o instrumento que consolida o processo de Autoavaliação Institucional (AAI). O Quadro 11 descreve a atuação da CSPA-GV na produção desses relatórios.

Quadro 11 – Atuação da CSPA- GV na elaboração dos RAAI da UFJF

RAAI da UFJF	Participação da CSPA-GV
2006-2008	Ainda não há existência da CSPA-GV, por não existir o <i>Campus</i> GV.
2009-2011	Ainda não há existência da CSPA-GV, porém o relatório cita a criação do <i>Campus</i> GV e propõe sua inserção no PDI.
2012	Ainda não há existência da CSPA-GV, porém o relatório traz uma breve descrição de 2 parágrafos sobre o <i>Campus</i> GV.
2013	Ainda não há existência da CSPA-GV, mas o relatório cita o <i>Campus</i> GV e propõe que seja descrito de forma ampla os dados sobre o novo <i>Campus</i> e sua inserção no novo PDI (2016-2020).
2012-2014	Criação da Comissão Setorial de Avaliação de Governador Valadares (CSA-GV), posteriormente transformada em Comissão Setorial Própria de Avaliação de Governador Valadares (CSPA-GV). Na CSA-GV havia representantes dos segmentos Docente, Discente e Administração Superior; nomeada no dia 14/12/2014 Portaria 02/2014. No RAAI 2012-2014 Relatório Trienal de Autoavaliação Institucional (período: 2012-2014), consta o anexo, relatório do <i>Campus</i> de Governador Valadares, produzido pela Comissão Setorial de Avaliação.
2015	No RAAI 2015 Relatório de Autoavaliação Institucional (período: 2015), consta o anexo, relatório do <i>Campus</i> de Governador Valadares, produzido pela Comissão Setorial de Avaliação, nomeada no dia 14/12/2014 pela Portaria 02/2014.
2016	Há ao longo do documento dados sobre o <i>Campus</i> e uma síntese das principais ações do <i>Campus</i> na pg. 76. Não há anexo de relatório produzidos pela CSPA-GV, como nos RAAI anteriores. No relatório consta a nova composição da CSPA-GV, nomeada pela Portaria 17/2017.
2015-2017	Há no RAAI uma síntese da Autoavaliação, pg 24, conduzida no <i>Campus</i> GV, pela CSPA designada na Portaria 17/2017.
2018	Os dados acerca do <i>Campus</i> GV coletados pela CSPA-GV estão ao longo do documento. Somente 1 membro remanescente da Portaria 17/2017, participou da coleta de dados.
2019	Os dados acerca do <i>Campus</i> GV estão ao longo do documento. Em 2019 a CSPA possuía apenas dois membros conforme Portaria 1719/2019, e que participaram da AAI.

Fonte: Elaboração própria (2020).

A CSPA foi criada para assessorar as atividades da Comissão Própria de Avaliação (CPA) em relação às atividades desenvolvidas no *Campus* de Governador Valadares. Os primeiros RAAIS analisados revelam como a CSPA-GV desenvolveu a política interna de avaliação no *Campus*, e essa atuação repercutiu de maneira positiva no planejamento do *Campus*. No entanto, examinando os dados do Quadro 11, percebe-se que a CSPA-GV não atuou de maneira satisfatória na produção de dados sobre o *Campus* nos últimos RAAI.

No Relatório Trienal de Autoavaliação Institucional (período: 2012-2014), consta o anexo, relatório do *Campus* de Governador Valadares, produzido pela Comissão Setorial de Avaliação. Os resultados da AAI do *Campus* GV foram compilados nesse anexo, facilitando a análise e a compreensão dos dados. Portanto, todas as informações sobre o *Campus* foram apresentadas exclusivamente nesse documento de forma segmentada, contendo apresentação, metodologia, desenvolvimento da AAI, análise de dados e informações, com proposições de melhoria. A mesma metodologia foi adotada pela comissão no Relatório de Autoavaliação Institucional (período: 2015), em que consta o relatório do *Campus* de Governador Valadares como anexo.

Por outro lado, nos Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI) subsequentes, RAAI de 2016, RAAI 2015-2017, RAAI 2018 e RAAI 2019 não apresentam um compilado, em forma de anexo, dos resultados da AAI referente aos períodos avaliados. Ao longo do relatório são apresentadas informações gerais sobre o *Campus*, de forma diluída, o que impossibilita a compreensão aprofundada da realidade da instituição. Chama atenção a maneira como a comissão conduziu a primeira Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus* GV, por meio da Autoavaliação trienal 2012-2014, e apresentou os resultados dessa avaliação em um relatório detalhado sobre o *Campus*, constituindo em um anexo do RAAI 2012-2014 da UFJF. O documento (UFJF, 2015c) relata que as informações constantes no Relatório foram obtidas, avaliadas e discutidas pela CSA-GV, e que a CPA-UFJF não fez julgamento do mérito das informações e das avaliações das dimensões, por entender que os membros da CSA-GV estavam aptos a preparar o relatório.

O relatório (UFJF, 2015c) foi dividido em três capítulos, quais sejam: o capítulo 1 apresenta a comissão, suas atribuições e as atividades desenvolvidas pela CSA; o capítulo 2 apresenta os novos e relevantes dados sobre as atividades desenvolvidas no *Campus*, a estrutura administrativa e quadros quantitativos com docentes, servidores, técnico-administrativos entre outros; e no capítulo 3, a comissão apresenta uma análise do planejamento e execução das atividades no *Campus*, organizadas segundo as 10 Dimensões do SINAES e seus indicadores, assim como um comparativo com o referencial mínimo de

qualidade. Após cada Dimensão, a CSA apresenta seu parecer e proposições/sugestões para melhoria das atividades.

De maneira semelhante, os resultados da Autoavaliação do período de 2015 realizado pela Comissão Setorial de Avaliação (CSA) foram apresentados em relatório detalhado do *Campus* GV como anexo do RAAI 2015 da UFJF. O relatório foi dividido em quatro partes: i) apresentação da Comissão, suas atribuições, composição e as atividades desenvolvidas pela CSA/GV; ii) apresentação dos instrumentos utilizados para coleta de dados e informações, bem como os procedimentos para análise das informações coletadas; iii) apresentação dos dados e informações coletadas pela CPA e CSA/GV estruturadas em cinco eixos de análise; e iv) avaliação dos eixos realizada pela CSA/GV a partir dos dados e informações coletados no processo de autoavaliação, ressaltando os avanços e os desafios enfrentados pelo *Campus*. A comissão destacou no relatório as proposições feitas no RAAI 2012-2014 que foram utilizadas como instrumento de gestão no *Campus*.

Adicionalmente, é fundamental destacar a iniciativa da Administração do *Campus* GV, através do Setor de Planejamento, em utilizar as proposições feitas pela CSA/GV constantes no Anexo 1 do Relatório Trienal de Autoavaliação Institucional da UFJF (2012-2014) como instrumento de gestão, realizando consulta aos diversos setores do *Campus* no que se refere ao andamento e conclusão das ações descritas (UFJF, 2016c).

No RAAI de 2015, a comissão registrou as ações concluídas pela UFJF *Campus* Governador Valadares relacionadas às proposições feitas pela CSA/GV no Anexo 1 do RAAI 2012-2014 da UFJF. As proposições feitas pela CSA/GV, sintetizadas no Quadro 12 foram apresentadas aos gestores do *Campus*, com objetivo de subsidiar as ações a serem desenvolvidas no ano subsequente. Uma das ações propostas é a discriminação dos dados entre UFJF-JF e UFJF-GV para que se possa melhor avaliar a evolução do *Campus* Avançado. Algo que não foi observado nos últimos relatórios.

No Quadro 13, são elencadas as ações que foram desenvolvidas no *Campus*, em 2015, relacionadas às proposições feitas pela CSA-GV em 2014. Observa-se que, para cada proposição feita pela CSA-GV, inseridas no Quadro 12, há uma ação correspondente, desenvolvida no *Campus*, sintetizadas no Quadro 13. A comissão teve o cuidado de fazer o acompanhamento e avaliação das recomendações feitas no RAAI 2012-2014. Foi possível verificar o alcance das ações propostas e propor novas ações, no relatório subsequente, para aquelas que não foram alcançadas.

Quadro 12 – Proposições da CSA/GV constantes no Anexo do RAAI 2012-2014

Continua

Grupos	Proposições da CSA/GV para 2015
1	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluir as atividades planejadas pelo <i>Campus</i> Governador Valadares no PDI. ● Descrever de forma ampla os dados sobre o <i>Campus</i> Governador Valadares no PDI. ● Definir um Plano de Metas no novo PDI estabelecendo objetivos e metas específicas para o <i>Campus</i> Governador Valadares.
2	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar divulgação de um planejamento específico do <i>Campus</i>, estabelecendo os objetivos e metas de acordo com o PDI. ● Definir e dar publicidade a um plano de implantação do <i>Campus</i>.
3	<ul style="list-style-type: none"> ● Institucionalizar ações de autoavaliação da UFJF no <i>Campus</i> Governador Valadares, prevendo a sua divulgação e discussão dos resultados. ● Desenvolver políticas que utilizem os resultados dos processos de autoavaliação e avaliação externa para a gestão universitária.
4	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar a inserção de novas tecnologias e metodologias de ensino no processo ensino-aprendizagem dos cursos de graduação. ● Oferecer e ampliar a capacitação dos docentes para novas metodologias ativas de ensino.
5	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar e favorecer ações em prol da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão.
6	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar o número de aparelhos telefônicos destinados aos diversos setores, departamentos e coordenações de cursos da UFJF-GV.
7	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar um ambiente virtual único que disponibiliza todas as informações legais (Resoluções, Portarias, Composição dos Órgãos Colegiados etc.) da Universidade.
8	<ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar a comunicação interna na UFJF.
9	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar e implementar programa de avaliação das condições de trabalho dos TAE's e docentes na UFJF.
10	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar espaços institucionais de interação e socialização de conhecimento entre os servidores.
11	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar e ofertar treinamento e capacitação para todas as atividades desenvolvidas no <i>Campus</i>.
12	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar um Conselho gestor com participação de todos os seguimentos (docentes, discentes, técnico-administrativos e sociedade organizada). ● Reformar o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, prevendo especificamente a organização do <i>Campus</i> Governador Valadares e a participação de servidores e discentes do <i>Campus</i> nos órgãos colegiados.
13	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir política de manutenção de espaço físico adequado às demandas dos docentes, discentes e técnico-administrativos e da política para atender a legislação da acessibilidade.
14	<ul style="list-style-type: none"> ● Institucionalizar um processo de avaliação das atividades acadêmicas na UFJF.
15	<ul style="list-style-type: none"> ● Exigir discriminação dos dados entre UFJF-JF e UFJF-GV para que se possa melhor avaliar a evolução do <i>Campus</i> Avançado.

Conclusão

Grupos	Proposições da CSA/GV para 2015
16	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar a participação dos discentes na elaboração das políticas de apoio aos discentes. ● Os programas de apoio desenvolvidos na UFJF-GV devem ter diretrizes de ações mais evidenciadas nas políticas institucionais e os resultados devem ser mais explícitos para a comunidade.
17	<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecer o apoio financeiro à CSA para realização dos trabalhos e deslocamentos para Juiz de Fora a fim de participação nas reuniões da CPA.
18	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar e implementar uma Política Institucional de divulgação local e regional dos cursos oferecidos pela UFJF-GV e de manutenção dos discentes nos cursos.
19	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar ações de autoavaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão com participação da comunidade acadêmica.
20	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar o número de parceiros da UFJF- GV a fim de possibilitar o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.
21	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir políticas e ações de responsabilidade social, os mecanismos de acompanhamento; as políticas de defesa do meio ambiente, patrimônio cultural e produção artística; políticas e ações institucionais para a inclusão social e seus mecanismos de acompanhamento.
22	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantar o sistema de tramitação de documentos <i>on-line</i>.
23	<ul style="list-style-type: none"> ● Atualizar constantemente o Portal UFJF- GV em todo o seu conteúdo.
24	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar e fomentar formas de divulgação dos cursos e atividades da UFJF-GV local e regionalmente.
25	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilizar recursos financeiros para apoio à realização de eventos de iniciativa discentes
26	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar uma Unidade Orçamentária para a UFJF-GV.
27	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilizar espaços de cultura, lazer, práticas esportivas e de convivência.
28	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir projetos para ampliação da infraestrutura, aquisição de equipamentos e acervo bibliográfico;
29	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação de política de Gestão de Pessoas diferenciada para os servidores do Campus GV considerando a necessidade de capacitação e qualificação e a pouca oferta de cursos na região, bem como a dificuldade de acesso as oportunidades disponíveis no Campus sede.
30	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar comissão no <i>Campus</i> GV responsável por analisar a aplicação dos recursos.
31	<ul style="list-style-type: none"> ● Divulgar amplamente a distribuição dos recursos financeiros entre os <i>campi</i>.
32	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar os TAEs para executar as atividades de orçamento, finanças e gerenciamento de contratos, planejamento financeiro e afins para atuarem no <i>Campus</i> GV.
33	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar e divulgar planejamento financeiro do Campus anualmente.

Fonte: Elaboração própria, baseado em UFJF (2015c).

Quadro 13 – Ações concluídas em 2015 na UFJF, *Campus* Governador Valadares, considerando as proposições feitas pela CSA/GV

Continua

Grupos	Ações desenvolvidas na UFJF <i>Campus</i> Governador Valadares em 2015 relacionadas às proposições feitas pela CSA/GV em 2014
1	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação do Setor de Planejamento no <i>Campus</i> responsável por organizar as contribuições do <i>Campus</i> GV para o PDI; ● Levantamento, organização e consolidação das contribuições dos departamentos e setores do <i>Campus</i> GV para o PDI; ● Envio de documento com as contribuições do <i>Campus</i> GV à Comissão de Elaboração do PDI.
2	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuição no debate da proposta de PDI; ● PDI 2016-2020 aprovado com contribuições de GV; ● Elaboração e apresentação de proposta metodológica pelo Setor de Planejamento para a administração do <i>Campus</i> GV; ● Reunião da Direção do <i>Campus</i> com representantes dos cursos e unidades acadêmicas de GV, bem com o MEC em conjunto com a reitoria; ● Organização de uma audiência pública na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados para tratar da realidade do <i>Campus</i> de GV; ● Reunião no MEC para acesso à pactuação referente ao Projeto de implantação o <i>Campus</i> GV.
3	<ul style="list-style-type: none"> ● Apresentação dos dados constantes no Anexo 1 do Relatório Trienal de Autoavaliação Institucional da UFJF (2012- 2014) pela CSA/GV à Administração Superior, Administração do <i>Campus</i> e servidores do <i>Campus</i> de GV; ● Levantamento de ações desenvolvidas pelo <i>Campus</i> GV para atendimento das proposições da CSA/GV no Relatório Trienal de Autoavaliação da UFJF no período de 2012/2014.
4	<ul style="list-style-type: none"> ● Realização do I Seminário de Metodologias Ativas de Ensino- Aprendizagem e Formação Multiprofissional da UFJF/GV.
5	<ul style="list-style-type: none"> ● Associação do <i>Campus</i> de GV no Programa Multicêntrico de Pós-graduação em Bioquímica e Biologia Molecular (PMBqBM); ● Aprovação de doutorado Institucional (DINTER) em parceria com UFLA e UFVJM, no Curso de Administração; ● Credenciamento de professores do Curso de Administração no programa de pós-graduação da FACC; ● Formalização da Gerência de Graduação, Gerência de Infraestrutura e Coordenação Administrativa através da publicação dos referidos cargos em Portarias no Diário Oficial da União (DOU).
6	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliação do número de linhas telefônicas disponíveis de 4 (quatro) para 34 (trinta e quatro).
7	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação do <i>link</i> “Legislação” no <i>site</i> inicial da UFJF com atualização periódica; ● Criação e atualização periódica do <i>site</i> do Núcleo de TI.
8	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação da guia "Atendimento" no <i>site</i> da UFJF/GV contendo informações de setores direcionadas tanto aos discentes quanto aos servidores (Apoio Estudantil; Bolsas e Estágios; Gerência de Gestão de Pessoas; Licitações e Contratos; Horários de aula etc.).

Continua

Grupos	Ações desenvolvidas na UFJF Campus Governador Valadares em 2015 relacionadas às proposições feitas pela CSA/GV em 2014
9	<ul style="list-style-type: none"> ● Vistorias realizadas pelo Setor de Saúde, Segurança e Bem-estar do Campus aos locais de trabalho e laboratórios para mapeamento dos riscos inerentes ao trabalho.
10	<ul style="list-style-type: none"> ● Campanha do Dia Mundial de Saúde e Segurança no Trabalho; ● Campanha do Dia do Rim; Campanha de prevenção DST/AIDS; ● Campanha Outubro Rosa, prevenção.
11	<ul style="list-style-type: none"> ● Realização da Oficina Preparatória para Avaliação de Curso – Modalidade: Reconhecimento de Curso, realizada pela Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI) e CPA/UFJF.
12	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovação do Regimento Interno do <i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares pelo CONSU (Resolução nº 35/2015).
13	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboração do Programa de Gestão da Manutenção Preventiva e Corretiva (PGMPC), do Programa de Acompanhamento e Fiscalização de Obras (PAFO) e do Programa de Acompanhamento e Manutenção em Equipamentos Laboratoriais (PAMEL).
14	<ul style="list-style-type: none"> ● A avaliação das atividades acadêmicas foi institucionalizada pela Resolução nº13/2015 expedida pelo CONSU.
15	<ul style="list-style-type: none"> ● Foram realizadas reuniões da Administração do <i>Campus</i> GV no <i>Campus</i> Sede com a presença dos Pró-Reitores.
16	<ul style="list-style-type: none"> ● Atendimento on-line pela Pró-reitoria de Apoio Estudantil; ● Viabilização da participação discente no fórum institucional da assistência estudantil; ● Participação dos discentes e servidores na discussão das políticas assistenciais da UFJF.
17	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicitação de recursos para a Pró-Reitoria de Planejamento.
18	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversas atividades de rotina realizadas pelo Setor de Comunicação, Cultura e Eventos como: elaboração de artes gráficas, convites impressos e <i>on-line</i>, <i>e-mail</i> marketing, redes sociais etc.; matérias e relises para impressos; cobertura jornalística de eventos.
19	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversas atividades de rotina realizadas pelos setores ligados à coordenação acadêmica, tais como a manutenção de dados sobre projetos de monitoria, treinamento profissional e estágio.
20	<ul style="list-style-type: none"> ● Parcerias com diversos órgãos como SECTES (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior), Polícia Civil, Secretaria Municipal de Desenvolvimento de Governador Valadares, Secretaria Municipal de Educação, Ministério Público Estadual e Câmara dos Vereadores de Governador Valadares.
21	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoio às Atléticas para eventos culturais e esportivos; ● Realização de eventos relacionados com a acessibilidade.
22	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantação do memorando eletrônico.
23	<ul style="list-style-type: none"> ● Atualização realizada de forma contínua pelo setor de comunicação cultura e eventos.
24	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento de material de divulgação do campus (banners, cartazes, mídias); ● Mapeamento de riscos inerentes ao trabalho.

Conclusão

Grupos	Ações desenvolvidas na UFJF Campus Governador Valadares em 2015 relacionadas às proposições feitas pela CSA/GV em 2014
25	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de recursos na Pró-Reitoria de Planejamento e Reitoria.
26	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação para a Pró-Reitoria de Planejamento e Reitoria.
27	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com o Clube Filadélfia.
28	<ul style="list-style-type: none"> • Estimativa de espaço físico necessário para atendimento do acervo bibliográfico que chegará a 16.687 livros.
29	<ul style="list-style-type: none"> • Liberação dos servidores em capacitação para realizarem cursos de mestrado no <i>Campus</i> Sede.
30	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Conselho Gestor do <i>Campus</i> conforme definido no Regimento Interno do <i>Campus</i> Avançado de Governador Valadares, conforme Resolução nº53/2015 do CONSU.
31	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação pela Direção do <i>Campus</i> da distribuição de recursos entre os campi à Pró-Reitoria de Planejamento e Reitoria; • Divulgação da Lei Orçamentária Anual com especificação de recursos para o <i>Campus</i> Governador Valadares.
32	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das atribuições dos setores “Orçamento e Finanças” e “Licitações e Contratos”; • Visita Técnica aos setores afins no <i>Campus</i> sede; • Identificação da necessidade de treinamento pelo <i>Campus</i>.
33	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do planejamento financeiro para 2016 e envio à administração central.

Fonte: Elaboração própria, baseado em UFJF (2016c).

A comissão especificou também no relatório, proposições feitas em 2014, que não tiveram ações correspondentes concluídas no período de 2015. Em destaque, para as relacionadas ao processo de autoavaliação institucional, indicando falha nas ações de sensibilização que promovesse o envolvimento da comunidade acadêmica no processo avaliativo interno do *Campus* Governador Valadares. A comissão destacou também a ausência de acompanhamento e avaliação das ações planejadas, o que impossibilitou verificar o alcance das ações propostas e corrigir erros (UFJF, 2016c).

Percebe-se que apesar dos avanços, não foram institucionalizadas políticas de autoavaliação no *Campus* Governador Valadares. Após discussão e análise das proposições feitas pela comissão no RAAI 2012-2014 para o ano 2015, e avaliação das atividades desenvolvidas na UFJF-GV no ano de 2015, a comissão elaborou sugestões de melhoria das atividades desempenhadas no *Campus*, sintetizadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Proposições da CSA/GV para o ano de 2016

EIXOS	RECOMENDAÇÕES
<p>Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional</p> <p>Dimensão 8: Planejamento e Avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar e dar publicidade a um plano de implantação do <i>Campus</i> GV. ● Institucionalizar as políticas de autoavaliação no <i>Campus</i> GV.
<p>Eixo 2: Desenvolvimento Institucional</p> <p>Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional</p> <p>Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Rever de forma periódica o PDI com o propósito de atender as necessidades reais do <i>Campus</i> de GV. ● Definir métodos para acompanhamento e avaliação da implementação das ações planejadas para o <i>Campus</i> GV. ● Fornecer apoio à CSA/GV ou comissão equivalente de avaliação presente no <i>Campus</i>. ● Criar e implementar uma política de Responsabilidade Social no campus GV
<p>Eixo 3: Políticas Acadêmicas</p> <p>Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão</p> <p>Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade</p> <p>Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar e implementar uma Política Institucional de divulgação local e regional dos cursos oferecidos pela UFJF-GV e de manutenção dos discentes nos cursos. ● Implementar ações de autoavaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão com participação da comunidade acadêmica. ● Ampliar a inserção de novas tecnologias e metodologias de ensino no processo ensino-aprendizagem dos cursos de graduação. ● Oferecer e ampliar a capacitação dos docentes para novas metodologias ativas de ensino. ● Fomentar e favorecer ações em prol da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. ● Aperfeiçoar o procedimento de integração <i>intercampi</i> em relação ao apoio estudantil.
<p>Eixo 4: Políticas de Gestão</p> <p>Dimensão 5: Políticas de Pessoas</p> <p>Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição</p> <p>Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar espaços institucionais de interação e socialização de conhecimento entre os servidores. ● Elaborar e executar um planejamento de pessoal para o campus Governador Valadares, considerando as necessidades do campus e a estrutura física disponível. ● Identificar e ofertar treinamento de capacitação para todas as atividades desenvolvidas no campus. ● Definir e dar publicidade a um plano de implantação do campus. ● Criar uma Unidade Orçamentária para a UFJF-GV. ● Divulgar amplamente a distribuição dos recursos financeiros entre os campi. ● Elaborar e divulgar planejamento financeiro do campus anualmente
<p>Eixo 5: Infraestrutura Física</p> <p>Dimensão 7: Infraestrutura Física</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir projetos para ampliação da infraestrutura, aquisição de equipamentos e acervo bibliográfico; ● Descrever e divulgar de forma ampla os dados sobre as obras do Campus de Governador Valadares. ● Disponibilizar espaços de cultura, lazer, práticas esportivas e de convivência

Fonte: Elaborado pela CSA-GV (UFJF, 2016c).

Assim como no RAAI anterior, a comissão faz proposições para o ano 2016 em relação à política de autoavaliação no *Campus* Governador Valadares. Observa-se no Quadro 14 as seguintes proposições: institucionalizar as políticas de autoavaliação no *Campus* GV, fornecer apoio à CSA/GV ou comissão equivalente de avaliação presente no *Campus*, e, implementar ações de autoavaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão com participação da comunidade acadêmica. Fica evidente a partir dessas informações, de que a Autoavaliação ainda não é institucionalizada no *Campus*, e os desafios da comissão em instituir e promover o processo de autoavaliação no *Campus* nos anos subsequentes.

Os relatórios²³ de Avaliação dos Cursos do *Campus* Governador Valadares disponibilizados pelo INEP, evidenciam os entraves da política de autoavaliação do *Campus*. A comissão de avaliadores destaca em seus relatórios que o processo de autoavaliação no *Campus* Governador Valadares é incipiente em decorrência dos desafios enfrentados pela comissão, pois ela se encontra em fase de implantação. Pontuam também a ausência dos membros da CSPA nas visitas para avaliação dos cursos, assim como a falta de representação de segmentos na composição da comissão, conforme previsto na legislação (UFJF, 2020e).

Ressalta-se que, apesar das proposições feitas pela CSA/GV, no ano de 2015, relacionadas no Quadro 14, tenham o objetivo de subsidiar as ações a serem desenvolvidas pelos gestores no ano subsequente, não foi possível realizar uma análise de quais proposições foram atendidas posteriormente, uma vez que no RAAI 2016, não consta essas informações, assim como nos RAAI 2015-2017, RAAI 2018 e RAAI 2019, que por sua vez dificulta o monitoramento das proposições feitas pela CSPA-GV. O Relatório de Autoavaliação Institucional possibilita aos gestores um exame das informações coletadas sobre a instituição, num processo de comparação, ano a ano, dos aspectos que foram avaliados, identificando quais devem ser melhorados ou reforçados, que segundo Brandalaise (2010, p. 327), “[...] constitui-se num documento em que a escola fala de si, mas também num instrumento de trabalho para subsidiar a análise do que se pode fazer para melhorar”.

Ao contrário de como foram consolidadas as informações do *Campus* GV nos RAAI 2012-2014 e RAAI 2015, nos RAAI de 2016, RAAI 2015-2017, RAAI 2018 e RAAI 2019 não constam, como anexo, um relatório específico do *Campus* GV. Como já foi relatado, as informações estão diluídas ao longo dos documentos, com uma síntese, ao final, da

²³ A Avaliação de Cursos, é realizada *in loco* pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e a CSPA-GV é convidada para prestar informações sobre a política de Autoavaliação Institucional do *Campus* de Governador Valadares. Os relatórios de avaliação dos cursos da UFJF, em Governador Valadares estão disponíveis para consulta no *site* da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI) (UFJF, 2020f).

Autoavaliação conduzida no *Campus* GV, bem diferente dos dois primeiros relatórios de autoavaliação elaborados no *Campus* no ano de 2015 e 2016.

Embora não haja nenhuma orientação normativa determinando que a CSPA-GV elabore um relatório específico do *Campus* GV, que integre o RAAI da UFJF como anexo, é evidente de que quando essa metodologia foi adotada tem-se uma visão mais detalhada acerca da instituição, facilitando a análise, compreensão e utilização por parte dos gestores. A utilização dos dados fornecidos pelo resultado da AAI, pode ser de extrema valia no planejamento do desenvolvimento institucional do *Campus*. De acordo com o INEP (BRASIL, 2011, p. 91) “[...] é fundamental que os resultados da avaliação sejam efetivamente utilizados para a revisão de processos, estabelecimento de políticas e orientação de prioridades para a solução de problemas identificados”. Por isso, é importante que os dados obtidos na autoavaliação do *Campus* conduzida pela CSPA-GV sejam compilados em um documento de forma detalhada, clara e compreensiva. Embora exista um único RAAI para a universidade, é preciso pensar que o *Campus* GV apresenta aspectos diferentes do *Campus* Sede.

Outro fato relevante, que evidencia a não institucionalização da autoavaliação institucional no *Campus*, é a falta de divulgação para a comunidade acadêmica e sociedade externa das atividades desenvolvidas pela CSPA-GV, o que repercuti na falta de visibilidade da comissão, pois “Dar publicidade a todas as etapas dos processos de avaliação no *Campus* de Governador Valadares” está configurado em seu Regimento (UFJF, 2016b) como uma de suas atribuições.

O primeiro relatório de autoavaliação institucional do *Campus* GV foi elaborado no ano de 2015, mesmo período da criação do Conselho Gestor pela Resolução nº 35/2015 do Conselho Superior da UFJF. O Conselho Gestor é o órgão consultivo e deliberativo do *Campus* de Governador Valadares, e composto por representantes discentes, técnico-administrativos em educação (TAEs), membros das Unidades Acadêmicas e representantes das comunidades local e regional, que não seja integrante da comunidade acadêmica da UFJF.

As reuniões do Conselho Gestor²⁴ são abertas à comunidade acadêmica e se constitui num espaço importante de discussões e publicidade de assuntos de interesse do *Campus*, por conter representantes de todos os segmentos da universidade. Desde sua criação em 2015 até o ano de 2019, o Conselho Gestor teve 31 reuniões ordinárias e 5 reuniões extraordinárias, e

²⁴ As atas das reuniões do Conselho Gestor do *Campus* GV estão disponíveis no *Site* do Conselho Gestor (BRASIL, 2020a).

somente em 1 reunião, o conselho teve como pauta o relatório de Autoavaliação Institucional elaborado pela CSPA-GV. O *Campus* já passou por 6 processos de autoavaliação, resultando assim em contribuições para os 6 relatórios: RAAI 2012-2014, RAAI 2015, RAAI 2016, RAAI 2015-2017, RAAI 2018 e RAAI 2019. Apenas o RAAI 2015 foi apresentado para a comunidade acadêmica em reunião do Conselho Gestor.

Embora os RAAI estejam disponíveis no *site* da CPA para consulta da comunidade, a publicização da AAI do *Campus* GV conduzidos pela CSPA-GV e dos seus resultados em reuniões do Conselho Gestor, seria a melhor forma de divulgação dos resultados da política de avaliação interna do *Campus* à comunidade escolar, que segundo Brandalise (2010) é fundamental para legitimação do processo avaliativo. Para Peixoto (2009), um dos componentes de maior relevância do processo de avaliação institucional é, a importância a ela atribuída pelo gestor da instituição, em relação aos resultados das avaliações. Segundo a autora, a demora em divulgar, mobilizar e tornar públicos os resultados da avaliação, a ausência de mecanismos ágeis para realizar as mudanças identificadas, e a falta de clareza quanto ao papel da AI, compromete o processo, e reflete o baixo grau de institucionalização da avaliação nas universidades federais.

A não publicização das ações da CSPA-GV tem refletido no conhecimento da comissão e de seu papel pela comunidade acadêmica do *Campus*, diagnóstico feito pela análise dos processos eleitorais ocorridos nos anos de 2016 e 2019, para escolha dos representantes para compor a CSPA-GV, nos triênios 2017-2019 e 2020-2022. Vale ressaltar as eleições ocorridas no ano de 2014, para a escolha dos representantes de sua primeira composição, à época denominada de CSA-GV, para atuar nos anos de 2015-2016.

O Quadro 15 apresenta um panorama dessas eleições, em que foi possível verificar os registros das candidaturas e a participação dos eleitores nos processos eleitorais. Nos processos eleitorais, os candidatos à CSPA-GV são eleitos dentre seus pares vinculados ao *Campus* de Governador Valadares.

As informações revelam que não houve uma participação efetiva das categorias representativas no Processo Eleitoral de 2016 e 2019, bem como o não preenchimento das vagas previstas nos editais. Contrapondo esses dados, o primeiro processo de escolha dos representantes para compor a Comissão Setorial de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSA-GV), ocorrido em 2014, houve a participação dos 3 segmentos no pleito e o preenchimento das vagas previstas no edital.

Quadro 15 – Eleições da CSPA-GV (2014, 2016 e 2019)

Processo Eleitoral	Previsão de representatividade	Registro de Candidatura	Nº de eleitores ativos	Nº de votos/ % participação dos eleitores	Resultado da eleição
Eleição da CSA-GV, conforme Edital (UFJF, 2014a).	1 docente do quadro efetivo	2 chapas, ambas com candidatos titular e suplente	184	81 votos/ 44% dos eleitores	Foram eleitos representantes dos 3 segmentos para compor a CSA-GV (UFJF, 2014b)
	1 discente, representante da graduação	2 chapas, ambas com candidatos titular e suplente	1129	326 votos/ 29% dos eleitores	
	1 TAE do quadro efetivo	1 chapa, com candidato titular e suplente	106	74 votos/ 70% dos eleitores	
Eleição da CSPA-GV, conforme Edital (UFJF, 2016a)	2 docentes do quadro efetivo, representantes do ICV e ICSA	Não houve registro de candidatura	----	----	Foi eleito apenas 1 representante do segmento TAE para compor a CSPA-GV (UFJF, 2016d)
	2 discentes, representante da graduação	Não houve registro de candidatura	----	----	
	2 TAEs do quadro efetivo	1 chapa, com candidato titular e suplente	163	38 votos/ 23% dos eleitores	
Eleição da CSPA-GV, conforme Edital (UFJF, 2019a)	2 docentes do quadro efetivo, representantes do ICV e ICSA	1 chapa, somente com candidato titular representante do ICSA	79	15 votos/ 19% dos eleitores	Foram eleitos 1 representante do segmento docente do ICSA, e 1 representante discente da graduação para compor a CSPA-GV (UFJF, 2019d)
	2 discentes, representante da graduação e pós-graduação	1 chapa, somente com candidato titular representante da graduação	3318	52 votos 2% dos eleitores	
	2 TAEs do quadro efetivo	Não houve registro de candidatura	---	---	

Fonte: Elaboração própria (2020).

Nas eleições de 2016, o edital previa 6 vagas, dois docentes do quadro efetivo; dois discentes regularmente matriculados na graduação da UFJF; dois TAEs. Foi registrada apenas 1 candidatura, representante dos TAEs, que conforme resultado divulgado, o único membro eleito no certame. Dos 163 eleitores ativos, apenas 37 participaram do processo. Não houve representação de docentes nem de discentes nas eleições de 2016.

Em 2019, foi lançado o novo edital para eleição de novos representantes, e das 6 vagas previstas, apenas 2 foram preenchidas. Foram registradas candidaturas de 1 docente das Ciências Sociais Aplicadas, e 1 discente de graduação, que foram eleitos. Não houve candidatura confirmada para as áreas: Docentes da área de saúde, de TAEs e Discentes Pós-Graduação.

Não houve uma portaria específica para o *Campus* de Governador Valadares nomeando os membros da CSPA-GV, e sim a nomeação dos respectivos membros como representantes docentes do ICSPA e representante discente do *Campus* GV, por meio da Portaria 1719, de 17 de outubro de 2019 que designa os membros para a Comissão Própria de Avaliação (UFJF, 2019b).

O Quadro 16A e o Quadro 16B registram, respectivamente, a composição da CPA e CSPA, após o processo eleitoral de 2019, segundo informações no *site* da CPA (UFJF, 2020i). Observa-se que os dados registrados nos quadros confirmam as dificuldades de organização da CSPA-GV, conforme previsto em seu regimento. Cumpre salientar que uma das atribuições da comissão é a indicação de um membro titular e um membro suplente para a CPA, e segundo os dados apontados no Quadro 16A não houve indicação de membros por parte da comissão.

O Art. 3º do regimento estabelece que a Comissão Própria de Avaliação (CPA) será composta por 15 membros com mandato de três anos: quatro (04) docentes do quadro efetivo da UFJF; quatro (04) discentes regularmente matriculados na UFJF; quatro (04) Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do quadro efetivo da UFJF; um (01) representante da sociedade civil; um (01) representante da administração universitária; e um (01) representante da CSPA-GV. Já a Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) será composta por 8 membros com mandato de três anos: dois (02) docentes do quadro efetivo da UFJF; dois (02) discentes regularmente matriculados na UFJF; dois (02) Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do quadro efetivo da UFJF; um (01) representante da sociedade civil; um (01) representante da administração do *Campus* de GV (UFJF, 2016a).

Quadro 16 A – Composição da CPA em 2019

Composição da Comissão Própria de Avaliação (CPA)
<p>Representantes docentes do quadro efetivo da UFJF: (membros eleitos dentre seus pares vinculados ao <i>Campus</i> sede)</p> <p>1. Ciências Exatas e da Terra e Engenharias Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>2. Ciências Biológicas e da Saúde Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>3. Educação básica Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>4. Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Letras, Linguística e Artes. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p>
<p>Representantes discentes (membros eleitos dentre seus pares vinculados ao Campus sede, sendo três (03) representantes da graduação e um (01) representante da pós-graduação)</p> <p>Graduação:</p> <p>1. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>2. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>3. Orlando Luiz de Oliveira Júnior – Titular A indicar – Suplente</p> <p>Pós-graduação:</p> <p>4. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p>
<p>Representantes dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do quadro efetivo da UFJF (membros eleitos dentre seus pares vinculados ao Campus sede)</p> <p>1. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>2. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>3. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p> <p>4. Membro Titular eleito Membro Suplente eleito</p>
<p>Representante da sociedade civil (membro indicado pelo Conselho Superior da UFJF)</p> <p>Não houve indicação</p>
<p>Representante da administração universitária (membro indicado pela Reitoria da UFJF)</p> <p>1. Membro Titular indicado pela reitoria Membro Suplente indicado pela reitoria</p>
<p>Representante da CSPA-GV (membro indicado pela CSPA-GV)</p> <p>Não houve indicação</p>

Fonte: Elaboração própria (2020).

Quadro 16 B – Composição da CSPA em 2019

Composição da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA)
<p>Representantes docentes do quadro efetivo da UFJF-GV: (membros eleitos dentre seus pares vinculados ao <i>Campus GV</i>)</p> <p>1. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) Membro Titular eleito A indicar- Suplente</p> <p>2. Instituto de Ciências da Vida (ICV) Não houve candidatura registrada no processo eleitoral</p>
<p>Representantes discentes (membros eleitos dentre seus pares vinculados ao Campus GV, sendo um (01) representantes da graduação e um (01) representante da pós-graduação)</p> <p>Graduação: 1. Membro Titular eleito A indicar – Suplente</p> <p>Pós-graduação: 2. Não houve candidatura registrada no processo eleitoral</p>
<p>Representantes dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do quadro efetivo da UFJF (membros eleitos dentre seus pares vinculados ao Campus GV)</p> <p>1. Não houve candidatura registrada no processo eleitoral 2. Não houve candidatura registrada no processo eleitoral</p>
<p>Representante da sociedade civil (membro indicado pelo Conselho Gestor do <i>Campus GV</i>) Não houve indicação</p>
<p>Representante da representante da administração do <i>Campus</i> de GV (membro indicado pela Diretoria Geral do <i>Campus GV</i>) Não houve indicação</p>

Fonte: Elaboração própria (2020).

Examinando a composição da CSPA-GV, conclui-se que dos 8 membros previstos no regimento, a comissão teve em sua composição, em 2019, apenas 2 membros titulares. Em decorrência das dificuldades de composição da CSPA, conforme previsto em seu regimento, sem a participação de todos os membros e sem a representatividade dos segmentos, a CPA encaminhou à Diretoria Geral, no dia 17 de agosto de 2020, pedido de indicação de membros

para o seu preenchimento, por meio do Ofício/SEI N° 33/2020. A solicitação foi feita para atender o relatório da auditoria interna da UFJF.

Em nome da Comissão Própria de Avaliação (CPA) desta universidade, vimos por meio deste comunicar-lhe das vacâncias existentes na CSPA e solicitar-lhe indicações para o seu preenchimento. Tal solicitação destina-se, também, a atender o Relatório da Auditoria 0120303. As vagas a serem preenchidas são: 1 (uma) de representante docente do quadro efetivo da UFJF; 1 (uma) de representante discente regularmente matriculado na UFJF; 2 (duas) de representantes do corpo técnico-administrativo do quadro efetivo da UFJF; 1 (uma) de representante da sociedade civil organizada; (uma) de 1 representante da administração do campus de GV (UFJF, 2020g).

É notório o desequilíbrio da representatividade dos segmentos dentro da CSPA-GV e a dificuldade que a comissão tem encontrado na captação e manutenção de seus membros, caracterizando em um desafio a ser superado. As dificuldades da constituição da CSPA-GV, sem a participação de todos os membros, e sem a representatividade dos segmentos previstos em seu regimento, afeta os procedimentos de coleta de dados institucionais do *Campus* GV e, principalmente, a elaboração dos RAAI.

A CSPA-GV é responsável pela Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus* Governador Valadares, que resulta em um relatório detalhado da instituição, apresentando as potencialidades, fragilidades e sugestões de encaminhamentos, a comparação com avaliação anterior e os avanços obtidos. O RAAI configura-se como um importante instrumento de gestão, de autoconhecimento institucional para subsidiar a tomada de decisão. Portanto, os processos internos de avaliação do *Campus* devem ser bem coordenados e articulados pela CSPA-GV, com a participação e discussão coletiva dos diferentes segmentos, possibilitando a elaboração de um relatório consistente, conferindo-lhe legitimidade. O envolvimento da comunidade acadêmica (docentes, TAEs, discentes) e sociedade civil no processo avaliativo pode resultar no aumento da credibilidade do processo avaliativo. Algo que ficou evidenciado ao fazer um estudo exploratório dos RAAI da UFJF, é de que tanto na CPA quanto na CSPA, não consta o registro de representante da sociedade civil.

Conforme registro nas atas²⁵ da CPA, outro desafio enfrentado pela CSPA é periodicidade das reuniões. O Quadro 17 apresenta o quantitativo das reuniões da CSPA-GV, e a presença de seus membros, bem como a presença do membro representante da CSPA-GV nas reuniões da CPA no *Campus* sede.

²⁵ As atas das reuniões da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora estão disponíveis no *site* da CPA (BRASIL, 2020d).

Quadro 17 – Presença nas reuniões da CSPA-GV e CPA (2015-2019)

Reuniões da CSPA a partir de sua criação						
Reuniões		Presença	Observações			
2015	1ª à 8ª	SIM	Há periodicidade das reuniões e presença dos segmentos			
2016	9ª à 13ª	SIM	Há periodicidade das reuniões e presença dos segmentos			
2017	1ª	SIM	Único registro encontrado de reunião da CSPA-GV			
2018	---	---	Não há registro de reuniões			
2019	---	----	Não há registro de reuniões			
Reuniões da CPA						
Reuniões		Presença do representante da CSPA-GV	Reuniões		Presença do representante da CSPA-GV	
2014	43ª à 44ª	SIM	2017	71ª à 72ª	NÃO sem justificativa	
	45ª	SIM		73ª à 76ª	SIM, por videoconferência	
2015	46ª à 50ª	NÃO sem justificativa		77ª	NÃO sem justificativa	
	51ª	SIM		78ª	SIM, por videoconferência	
	52ª	NÃO sem justificativa		79ª à 81ª	NÃO com justificativa	
	53ª à 54ª	SIM		82ª	SIM, por videoconferência	
	55ª	SIM via Skype		2018	83ª	NÃO sem justificativa
	56ª	NÃO sem justificativa			84ª	SIM, por videoconferência
	57ª à 59ª	SIM			85ª à 87ª	NÃO com justificativa
	60ª	NÃO sem justificativa			88ª à 93ª	NÃO sem justificativa
2016	61ª à 65ª	NÃO sem justificativa	2019	94ª à 103ª	Não há registro de participação da CSPA e nem justificativa	
	66ª à 68ª	SIM				
	69ª	SIM, por videoconferência				
	70ª	NÃO sem justificativa				

Fonte: Elaboração própria (2019).

Conforme registro em Ata da 78ª reunião da CPA (UFJF, 2017b), a representante da CSPA-GV, elenca as dificuldades da CSPA-GV de se reunir e em desempenhar as atividades em Governador Valadares por questões de infraestrutura, vacâncias, e permanente ausência de titulares. A partir desse registro, e das informações sintetizados no Quadro 17 verificamos que não há registro (atas) das reuniões da CSPA, nos anos de 2018 e 2019. A comissão não tem se reunido, e o último registro de reunião da CSPA realizada em Governador Valadares, foi em 1º de fevereiro de 2017, e última participação da CSPA em reuniões da CPA, foi em 27 de fevereiro de 2018. Há 2 anos a CPA não conta com a presença de representantes da CSPA em suas reuniões, conforme os dados apresentados no Quadro 17.

A CSPA-GV não possui um espaço para guarda de seus arquivos, em decorrência disso, nem os membros anteriores à nova gestão, tampouco os novos membros têm ideia de onde estão os arquivos da comissão. Já foi realizada uma pesquisa, no início deste ano, por mim e pela arquivista, entre os setores do *Campus* para identificação desses arquivos, e nada foi encontrado. Portanto, a fonte de informação sobre a CSPA-GV tem sido depoimentos ex-membros e o *site* da CPA (UFJF, 2020i), onde constam alguns registros da comissão.

Segundo o Relatório de Autoavaliação Institucional de 2019 (UFJF, 2020e, p. 82), “O fato de a UFJF-GV não possuir campus próprio impossibilita a destinação de espaço para uso específico da CSPA. É possível a utilização das salas para o desenvolvimento das suas atividades mediante requisição prévia e disponibilidade”. As reuniões da CPA são realizadas no *Campus* Sede, em Juiz de Fora, e quando há disponibilidade da sala de videoconferência, é possível a utilização da sala pela CSPA, para participação das reuniões da CPA. No entanto, o *Campus* GV possui apenas esse espaço destinado para videoconferências para todos os órgãos administrativos e/ou acadêmicos do *Campus* de GV. Em caso da indisponibilidade da sala, os representantes solicitam a realização dos encontros por meio de algum software que permita reunião remota.

Ao contrário do que ocorre com a CSPA em Governador Valadares, as instalações do *Campus* Sede estão à disposição da CPA, para realização de reuniões, treinamentos e eventos. No *Campus* Sede há disponibilidade de espaços, tendo como pré-requisito para uso, apenas o agendamento prévio. “A CPA utiliza a infraestrutura física da DIAVI - espaço físico e equipamentos - para o desenvolvimento das atividades de avaliação própria no campus sede, além de se beneficiar do apoio técnico dos seus servidores e dos seus bolsistas” (UFJF, 2020e, p. 82).

Considerando todas as informações elencadas sobre a CSPA-GV e com base nos relatórios apresentados no Quadro 11, página 63, conclui-se que, quando há a

representatividade dos segmentos, participação e permanência dos membros da CSPA-GV no processo avaliativo do *Campus*, tem-se um relatório mais sólido e consistente. Os RAAIS analisados revelam como a CSPA-GV desenvolveu a política interna de avaliação no *Campus* que se reverteu em mudanças e desenvolvimento institucional. Ao examinarmos os dados sintetizados no Quadro 11, sobre a atuação da CSPA-GV na elaboração dos RAAI da UFJF, constatou-se que nos últimos RAAI da UFJF não houve uma atuação satisfatória da CSPA-GV na produção de dados sobre o *Campus*, em consequência das dificuldades da comissão em coordenar o processo avaliativo do *Campus*.

Como já exposto anteriormente, a CPA é responsável pela Avaliação Institucional (AAI) e pela elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI). A CSPA-GV foi criada para assessorar as atividades da CPA em relação às atividades desenvolvidas no *Campus* de Governador Valadares, e tem como função dentre outras, coordenar e articular os processos internos de avaliação do respectivo *Campus*. Segundo Belloni (1999, p. 40): “Entende-se, pois, por avaliação institucional o processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição”. Na concepção da autora, se a atividade de ensinar, de investigar e disseminar conhecimento, cultura, tecnologia, reflexão e capacidade crítica é um processo, a avaliação não pode ser uma fotografia da realidade em um dado momento apenas. A avaliação deve ser, portanto, uma atividade contínua e sistemática, em que o auto-conhecimento se aprofunda, alcançando a compreensão contextualizada daquilo que está sendo avaliado.

É sob essa perspectiva que o processo de avaliação interna do *Campus* Governador Valadares deve ser desenvolvido, um processo contínuo e sistemático, visando a identificação de suas fragilidades e potencialidades, com vistas à melhoria e mudança em seu funcionamento, resultando assim, em um relatório detalhado acerca do *Campus*, que pode ser comparado ano a ano, e sobretudo, ser utilizado como instrumento de gestão, “[...] um instrumento no qual a própria instituição se vê e se reconhece, garantindo a expressão de suas especificidades” (BRASIL, 2011, p. 98).

Outro fator relevante, é de que esse documento expressa o pensamento da comunidade acadêmica que participou do processo avaliativo, o que demonstra que houve uma reflexão coletiva da Instituição, pelos diferentes segmentos do *Campus* representados na comissão. Na concepção de Arruda, Pascoal e Demo (2019, p. 681) a AAI é um instrumento de autoconhecimento sobre diversos aspectos da instituição, incluindo a identificação de pontos fortes e fracos, problemas, fragilidades e potencialidades, resultando em um “[...] relatório detalhado que deve conter análises, críticas e sugestões e configura-se como um importante

instrumento para a tomada de decisão na medida em que concebe uma **discussão coletiva** (*grifo meu*) sobre a instituição pelos sujeitos que a compõem”. Portanto, o RAAI consolida o processo de AAI e configura-se como um importante instrumento de gestão.

Os dados elencados nessa seção trouxeram à tona as dificuldades da CSPA-GV em coordenar o processo avaliativo interno do *Campus*, em todas as suas etapas: preparação, desenvolvimento e consolidação. A partir dessas evidências, no próximo capítulo investiga-se por quais razões a CSPA-GV não tem conseguido avançar em seu processo de institucionalização, buscando identificar os fatores que dificultam ou favorecem a construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no *Campus* da UFJF em Governador Valadares.

3 OS DESAFIOS DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES

O presente capítulo tem como objetivo analisar as causas das dificuldades da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*. Para tanto, o capítulo foi dividido em quatro seções: na seção 3.1 são apresentados os pressupostos teórico da pesquisa, pautados na teoria da institucionalização e na teoria de pesquisadores sobre avaliação e avaliação institucional no contexto educacional, com ênfase na autoavaliação institucional; na seção 3.2 demonstrou-se o percurso metodológico adotado na dissertação e os instrumentos de coletas de dados utilizados; e por fim, nas seções 3.3 e 3.4, a partir da coleta de dados foi feito análise dos resultados, de forma a subsidiarem as ações a serem propostas no Plano de Ação Educacional (PAE), proposto no capítulo 4.

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Essa seção tem um caráter analítico, construído a partir de pressupostos teóricos da pesquisa, pautados na teoria da institucionalização com os autores Tolbert e Zucker (1999), Berger e Luckmann (1996) e outros; e do diálogo entre os pesquisadores como Belloni (1999), Dias Sobrinho (1996), Brandalise (2010), Peixoto (2009), dentre outros, que discorrem sobre avaliação e avaliação institucional, mais precisamente sobre a autoavaliação institucional no contexto educacional. As discussões têm como eixos de análise o processo de institucionalização da CSPA-GV, considerando a institucionalização como resultado de um processo, feito por fases, que interfere na estrutura organizacional e implicará no desenvolvimento institucional (BERGER; LUCKMANN, 1996; TOLBERT; ZUCKER, 1999); e a importância da avaliação nas políticas educacionais, sobretudo a avaliação institucional interna das Instituições do Ensino Superior, como instrumento de gestão.

A proposta desse estudo delimita-se no processo de institucionalização da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA), seus desafios e possibilidades, e na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*, de maneira que os seus resultados se configurem como um instrumento de gestão qualificado e não se converta apenas em um instrumento burocrático. Para tanto, iniciaremos nossas discussões a partir da Teoria da Institucionalização.

3.1.1 Teoria da Institucionalização

A Teoria Institucional (TI) procura explicar como as organizações surgem ou se tornam estáveis. Com a TI é possível compreender as ações que se tornam habituais dentro do ambiente organizacional e como o processo de institucionalização possibilita a criação de uma identidade organizacional (CLEGG; HARDY, 1999). Nesse sentido, Novais e Fernandes (2011) destacam que a Teoria Institucional investiga como práticas e padrões adquirem condições de valores e são legitimados nas estruturas sociais, ou seja, como uma organização se torna institucionalizada. As autoras explicam:

[...] a Teoria Institucional traz reflexões sobre os elementos externos e internos que motivam (ou pressionam) o processo de escolha dos atos organizacionais. Procurando explicar por que as organizações surgem, tornam-se estáveis ou transformam-se, assumindo determinados formatos, essa Teoria avalia fatores como ambiente, história e tecnologia, investigando como a definição de padrões assume a condição de valores e adquirem legitimidade nas estruturas sociais (NOVAIS; FERNANDES, 2011, p. 178).

Berger e Luckmann (1996, p. 79) entendem que “A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”. Essas tipificações recíprocas de ações são construídas no curso de uma história compartilhada e acessível, ao longo do tempo, fundamental na criação e perpetuação de qualquer instituição, grupo ou atividade.

A partir dessa definição, Tolbert e Zucker (1999) pontuam que ações tornadas habituais se referem a comportamentos que se desenvolvem e foram adotados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes, e enfatizam ainda, que a tipificação envolve o desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas ou significados que estão ligados a estes comportamentos tornados habituais. De acordo com Berger e Luckmann (1996), para que se realize a espécie de tipificação recíproca é preciso que haja uma situação social duradoura, na qual as ações habituais de dois, ou mais, indivíduos se entrelacem.

Nessa perspectiva, um fator intimamente ligado à institucionalização é a legitimidade, que segundo Freitas e Guimarães (2005), estabelece uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejadas ou apropriadas dentro de algum sistema. A legitimação produz novos significados que integram os significados já existentes nos processos institucionais, e explica a ordem institucional, dando validade cognitiva aos significados objetivados, dando dignidade normativa aos imperativos práticos. “É importante compreender que a legitimação tem um elemento cognoscitivo assim como um elemento

normativo. Em outras palavras, a legitimação não é apenas uma questão de valores. Sempre implica também conhecimento” (BERGER; LUCKMANN, 1996, p. 128).

A legitimação foi estudada por Scott (2001 apud CARVALHO *et al*, 2016), que a reconhece como sendo o objetivo principal da institucionalização. Categorizou a legitimidade nos três pilares das instituições (regulativo, normativo e cognitivo) demonstrados no Quadro 18, com características que fortalecem e reforçam as estruturas.

Quadro 18 – Três pilares das instituições

	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de conformidade	Obediência	Obrigação social	Aceito como verdade
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certifica�o Credibilidade	Predomínio Difusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Compreensível Reconhecível

Fonte: Scott (2001 apud CARVALHO *et al*, 2016).

A base da legitimidade no pilar regulativo   a conformidade às exigências legais. Nesse pilar, uma organiza o legitimada   aquela que   estabelecida e opera em conformidade com os requisitos legais. O pilar regulativo envolve além de regras, sanções (recompensas ou punições) com o objetivo de influenciar o comportamento futuro. O pilar normativo enfatiza uma profunda base moral, para avaliar a legitimidade. Nesse pilar, uma organiza o   legitimada de acordo com a sua adesão a normas reconhecidas como padrão de comportamento. Sistemas normativos incluem valores e normas. Os valores especificam o que   desejável, já as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas. Já no pilar cognitivo, a ênfase   dada para a existência e intera o entre os atores, e   fundamentado na noção de compartilhamento da organiza o e suas atividades. As estruturas cognitivas são constituídas de compreensões internalizadas de cada ator, a partir de sua interpreta o da realidade social em que atua (SCOTT, 2001 apud CARVALHO *et al*, 2016).

Melo e Oliveira (2005) ao trazer reflexões sobre a institucionaliza o e seus processos, destacam que o processo de institucionaliza o, pela reprodu o cotidiana, tem a capacidade

de se estruturar e se definir como um campo organizacional; a estrutura que se tornou institucionalizada é considerada pelos membros de um grupo como eficaz e necessária; a institucionalização, assim como a legitimação, requer o alcance de certa estabilidade, ou seja, de um dado padrão persistente de relacionamentos, assegurado por um fluxo sustentável de recursos e informações, dessa forma expressando consentimento e aprovação social; a institucionalização se apoia na continuidade histórica da estrutura, dependendo dos efeitos conjuntos de uma baixa resistência de grupos de oposição e de promoção e de um apoio continuado de grupos de defensores.

Tolbert e Zucker (1999) propõem-se explicar os motivos que levaram uma organização à institucionalização e a forma como ela se tornou institucionalizada e estável por meio da Teoria da Institucionalização. As autoras estruturam um modelo de institucionalização em três estágios (pré-institucional, semi-institucional e total institucionalização) caracterizados por processos sequenciais (habitualização, objetificação e sedimentação), conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 209).

Tolbert e Zucker (1999) apresentam no Quadro 19 as fases, os estágios do processo de institucionalização e a forma como elas se relacionam durante o processo.

Esse conjunto de processos sequenciais - habitualização, objetificação e sedimentação- sugere variabilidade de níveis de institucionalização, implicando, deste modo, que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e mesmo eliminação (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 203).

A Figura 6 mostra as três fases do processo de institucionalização e as forças causais críticas nas fases do processo. O processo de institucionalização, que se inicia com uma inovação, passa pela habitualização e objetivação e termina com a sedimentação.

Figura 6 – Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 205).

A fase de habitualização é considerada um estágio pré-institucionalização devido ao fato de a instituição ainda estar se adequando às novas exigências do mercado, às mudanças tecnológicas e à legislação vigente com foco na mudança e na perspectiva de inovação. Essa fase compreende as inovações e mudanças efetuadas em resposta a problemas organizacionais específicos.

Em um contexto organizacional, o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204).

Quanto à fase da objetivação, Tolbert e Zucker (1999, p. 205) esclarecem que “O movimento em direção a um status mais permanente e disseminado está baseado no próximo processo, a objetivação, que acompanha a difusão da estrutura”. Na fase objetivação há um consenso social maior entre os atores envolvidos no processo de institucionalização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso.

Nessa fase, a presença de *champions*, conjunto de indivíduos com interesse na estrutura, podem promover a sua difusão. Nesse estágio os líderes desempenham papel importante, realizando as tarefas de teorização que objetivam atribuir uma legitimidade cognitiva e normativa geral. Contudo, para que os esforços de teorização sejam persuasivos e eficientes, eles devem também oferecer evidência de que o novo arranjo é bem-sucedido. E com base em tal teorização e na evidência que a acompanha, os *champions* encorajam a disseminação dessas novas estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Estruturas que se objetivaram e foram amplamente disseminadas são consideradas estando no estágio da semi-institucionalização. É nesse momento, que “[...] a difusão deixa de ser simples imitação, para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

Melo (2016) destaca em seus estudos que entre a fase de habitualização e a fase de objetivação, são necessários um monitoramento organizacional contínuo e muita teorização para fundamentar e garantir que o processo avance; e passar para a fase da Sedimentação é mais complexo ainda, apesar da existência de menor resistência do grupo contrário e maior interesse do grupo a favor. Apenas o tempo e a persistência dos envolvidos no processo de institucionalização poderão confirmar essa mudança de fase.

Por fim, o último estágio do processo de institucionalização, a total institucionalização envolve a fase de sedimentação, e se caracteriza pela continuidade histórica da estrutura e à

quantidade de pessoas envolvidas por um longo período. Para Berger e Luckmann (1996) o estágio final de um processo de institucionalização, é definido como um conjunto de ações habituais, ao longo do tempo e de maneira compartilhada, cujo processo de formação precede à institucionalização.

A institucionalização total envolve sedimentação, um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. A sedimentação caracteriza-se tanto pela propagação virtualmente completa, de suas estruturas por todo grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

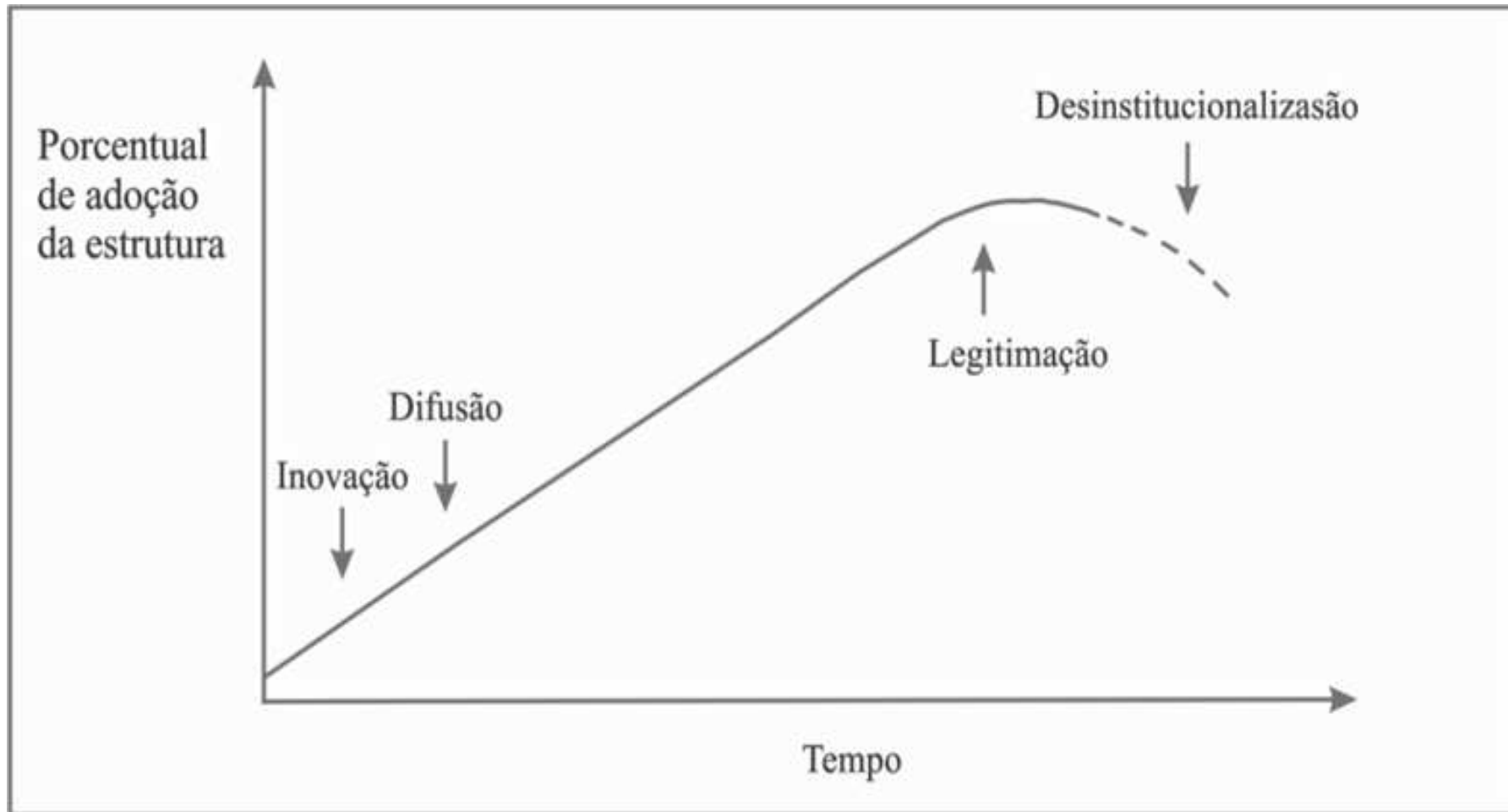
Segundo Tolbert e Zucker (1999), a chave para compreensão do processo de sedimentação é a identificação dos fatores que afetam a abrangência de difusão, assim como a conservação de uma estrutura. Um dos fatores apontados é a existência de um conjunto de atores adversários às estruturas, e que se mobilizam coletivamente contra elas. Tolbert e Zucker (1999, p. 208) ressaltam ainda, que:

Mesmo na ausência de oposição direta, a sedimentação pode ser truncada gradualmente pela falta de resultados demonstráveis associados à estrutura. Uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados desejáveis pode ser suficiente para afetar a difusão e a manutenção das estruturas, especialmente se seus defensores continuam, envolvidos em sua teorização e promoção.

Em contrapartida, a total institucionalização depende de um conjunto de fatores: baixa resistência de grupos de opositores, a promoção e apoio cultural por grupos de defensores, e a correlação positiva com institucionalização e resultados. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a resistência limita a disseminação da estrutura pela teorização e, a promoção continuada e/ou benefícios demonstráveis são necessários para assegurar a perpetuação da estrutura no tempo.

Freitas e Guimarães (2005) relatam que é necessário tempo para que a mudança de fase ocorra, e com o tempo de mudança de fase cresce o percentual de adoção da estrutura. O marco zero da institucionalização pode ser considerado a inovação, ao passo que legitimação é o nível máximo do processo. Com o tempo, a estrutura tende a se desinstitucionalizar, diminuindo assim o percentual de sua adoção. Ao estudar o fenômeno da institucionalização, Lawrence, Winn e Jennings (2001 apud FREITAS; GUIMARÃES, 2005) expõem um padrão dos eventos e relações em um processo de institucionalização representado na Figura 7.

Figura 7 – A curva Tradicional da Institucionalização



Fonte: Lawrence, Winn e Jennings (2001 apud FREITAS; GUIMARÃES, 2005).

Conforme a curva de institucionalização apresentada por Lawrence, Winn e Jennings (2001 apud FREITAS; GUIMARÃES, 2005) na Figura 7, os eventos e relações em um processo de institucionalização seguem um padrão composto por quatro fases: (1) fase inicial de inovação envolvendo poucos atores; (2) fase de rápida difusão; (3) fase de saturação e legitimação completa; e (4) fase de desinstitucionalização. A última fase, a desinstitucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999) constitui a reversão de todo o processo de institucionalização, que ocorre mediante uma grande mudança no ambiente, e que permite a um grupo de atores sociais, se opor à estrutura ou explorar suas fraquezas.

3.1.2 Autoavaliação Institucional

A avaliação institucional, segundo Belloni (1999, p. 40), “[...] é um processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição”. Na concepção da autora, se a atividade de ensinar, de investigar e disseminar conhecimento, cultura, tecnologia, reflexão e capacidade crítica é um processo, a avaliação não pode ser uma fotografia da realidade em um dado momento. A autora pontua que “[...] é preciso que as pessoas assumam a avaliação como parte de seu cotidiano [...] precisamos criar uma cultura institucional de que a avaliação faz parte da nossa rotina, constituindo-se em uma ação regular da instituição” (BELLONI, 1999, p. 42). A avaliação deve ser, portanto, uma atividade processual, isto é, contínua e sistemática, do qual o auto-conhecimento se aprofunda, alcançando a compreensão contextualizada daquilo que está sendo avaliado. De forma semelhante, Libâneo (2015) ressalta que avaliação é um conjunto de ações voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma instituição ou pessoa visando emitir um juízo de valor.

Dias Sobrinho (1996), por sua vez, evidencia em seus estudos que a avaliação é como um processo complexo, não pelas dificuldades instrumentais ou pela obtenção de respostas claras e pretensamente definitivas, mas sobretudo pelo valor das questões levantadas no debate público.

Nessa perspectiva, Belloni (1999, p. 41) postula que “A avaliação da educação tem dois objetivos básicos: o autoconhecimento e a tomada de decisão; e tem uma grande finalidade: aperfeiçoar seu funcionamento e melhorar os resultados das instituições educacionais”. Dessa forma, a avaliação visa proporcionar a continuidade das atividades institucionais, a mensuração de desempenho e resultados para supervisão. Permite também compreender e atribuir significados aos processos e atividades institucionais, para identificar e

superar fragilidades e desenvolver potencialidades, na dimensão qualitativa (BRASIL, 2014b).

A concepção de avaliação de base qualitativa e base quantitativa é abordada por alguns estudiosos do campo da avaliação. Brandalise (2010) pontua que para a realização de qualquer processo de avaliação de escolas é fundamental a escolha e aceitação de uma concepção de análise, que irá definir a estrutura científica, a visão de mundo, a filosofia por meio da qual se fará a leitura da realidade social que se quer avaliar. A autora destaca duas abordagens epistemológicas de avaliação: a concepção racionalista de origem positivista, também denominada de quantitativa, e a concepção naturalista de origem construtivista, também chamada de qualitativa. Na abordagem quantitativa os resultados são mais valorizados que os processos da educação, a finalidade da avaliação é o controle e se atribui mais valor ao caráter estável do que ao caráter dinâmico da realidade educacional. Já a abordagem qualitativa, valoriza os processos mais que os resultados da educação, considerando como finalidade principal da avaliação, a melhoria.

Segundo Belloni (1999), o debate e as tentativas mais significativas de implementar avaliação de modo sistemático nas instituições de educação superior caracterizam-se por essas duas grandes tendências: uma voltada mais para o controle e hierarquização entre as instituições, de dimensão quantitativa; a outra, voltada para a identificação das insuficiências e das potencialidades de instituições e do sistema, com vistas à melhoria e mudança em seu funcionamento, de dimensão qualitativa.

A autora acentua que, enquanto a primeira tendência deriva de uma concepção de avaliação meritocrática, orientada pela lógica da regulação e do controle, do cumprimento de requisitos e normas, e está voltada para a identificação e seleção dos melhores, com vistas a políticas de incentivos e financiamento, bem como ao estabelecimento de *rankings*; a segunda tendência, por sua vez, é associada à concepção de avaliação voltada para a efetividade científica e social da instituição, orientada por uma lógica de transformação que visa a construção da qualidade e da excelência não excludentes, mediante a identificação dos acertos e das dificuldades, com a finalidade de melhoria institucional e construção de uma educação comprometida com o desenvolvimento social.

Nessa mesma direção, Peixoto (2009) aborda, em seus estudos, que no contexto da expansão de oferta, surgiram duas concepções de avaliação: quantitativa, enfatizando a mensuração de desempenhos e resultados, com o estabelecimento de uma hierarquia entre as IES, voltada para a supervisão do funcionamento institucional; e qualitativa, buscando compreender e atribuir significados aos processos e atividades acadêmicas, e identificar

formas para superar fragilidades e desenvolver potencialidades.

Segundo Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006), a atual política de avaliação da educação superior no Brasil propõe um modelo de avaliação que promovia o *ranking* e a competitividade, para um modelo de avaliação formativa, ao incluir a autoavaliação participativa nas instituições, articulada com a regulação do sistema. Dias Sobrinho (2003) destaca duas concepções e práticas de avaliação da educação superior: a avaliação voltada para regulação e controle, e a avaliação democrática, praticada como instrumento de emancipação. A avaliação voltada para regulação é objetivista e quantitativista, voltada para a gestão, planejamento e controle. Está ligada à ideia de uma sociedade mercantil e competitiva. A avaliação democrática, por sua vez, é subjetivista e qualitativista, participativa, que valoriza os processos de autoavaliação. Dessa forma, a avaliação institucional se estabeleceu entre essas duas perspectivas, de um lado, pelo predomínio do controle da qualidade, voltada para a regulação do sistema e, de outro, a avaliação como prática construída coletivamente e orientada para a produção da qualidade e melhoria institucional (PEIXOTO, 2009).

A partir dessas concepções, Galdino (2011) apresenta duas correntes de avaliação institucional, a meritocracia/controle e a transformação/aperfeiçoamento. Na avaliação meritocrática, embora englobe a autoavaliação, o seu resultado tem efeito de pontuação para classificação ou *ranking* entre instituições. A outra corrente enfoca a avaliação para transformação e aperfeiçoamento, em que o processo de autoavaliação institucional promove o autoconhecimento da realidade institucional favorecendo a (re)definição de novos caminhos.

Nesse sentido, Bernardes (2018) enfatiza duas perspectivas de atuação da CPA, em que o resultado de ambas contribui para a melhoria do planejamento e da gestão institucional. A primeira perspectiva de atuação é regulatória e gerencialista, em que os resultados da avaliação atribuem enfoque quantitativo à realidade institucional, de forma que a confecção do relatório tem a finalidade não só de fornecer informação ao Estado, como também de promover a prestação de contas e a responsabilização (accountability). Além disso, a partir dos indicadores quantitativos levantados pela autoavaliação e apresentados no Relatório, é possível ao gestor da IES aferir a qualidade, a eficiência, a eficácia e a produtividade do que está sendo produzido, contribuindo para a melhoria do planejamento e da gestão.

A segunda perspectiva de atuação da CPA é emancipatória e democrática, onde a participação da comunidade acadêmica, do gestor e da CPA é fundamental no desenvolvimento da autoavaliação institucional. Esse é dos desafios a ser enfrentado por estas comissões, que buscam conduzir e sistematizar autoavaliação na perspectiva emancipatória,

cabendo ao gestor e a CPA propiciarem e estimularem a cultura de participação na avaliação dentro da IES diante do controle e da regulação do Estado, “[...] pois não basta apenas à comunidade acadêmica responder ao instrumento de avaliação: é preciso que ela tome consciência da responsabilidade e do comprometimento do processo avaliativo” (BERNARDES, 2018, p. 201).

Percebe-se que no âmbito das IES, “[...] o uso do resultado da autoavaliação institucional desenvolvida pela Comissão aproxima-se muito mais de uma perspectiva regulatória e gerencialista que fornece informações quantitativas das IES para o Estado” (BERNARDES, 2018, p. 201). Conforme a autora, “[...] embora a autoavaliação institucional seja um elemento importante para o desenvolvimento da instituição, ela é pouco utilizada pela gestão de IES na tomada de decisão, ficando restrita ao relatório de autoavaliação institucional entregue ao Inep” (BERNARDES, 2018, p. 200).

Mas, é possível abrir brechas nessa perspectiva regulatória e de controle da avaliação institucional e estabelecer outra perspectiva, a emancipatória e democrática, por meio da participação da comunidade acadêmica (BERNARDES; ROTHEN, 2016). Para isso, é necessário promover a cultura de participação na avaliação dentro da IES, pois “A efetivação da cultura de participação na avaliação faz com que os resultados gerados se tornem mais precisos e confiáveis, pois a comunidade acadêmica passa a ser responsável e comprometida com a avaliação” (BERNARDES, 2018, p. 195).

Segundo Bernardes e Rothen (2016, p. 271, grifo nosso), “A utilização da cultura de avaliação na perspectiva emancipatória conduz a comunidade acadêmica a **repudiar** a prática de apenas responder aos instrumentos avaliativos, mas, sobretudo, que a avaliação seja incorporada à realidade institucional.” Dessa forma, Dias Sobrinho (2003) pontua que a avaliação e a regulação, são funções distintas e devem se completar. A função de regulação instaura procedimentos de controle e fiscalização dentro das IES. Todavia não deve se esgotar em si mesma, como uma simples função burocrática e legalista, mas se articular com a função de avaliação, como prática social formativa e construtivista, voltada para produção da qualidade das instituições e da emancipação social. “[...] a avaliação instaura a reflexão e o questionamento, ou seja, a produção de sentidos. Portanto, não havendo questões, o que resta a fazer é quase só medir”, numa perspectiva regulatória e gerencialista (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 33).

É importante salientar, a diferença entre avaliação educacional e avaliação institucional, conforme proposto por Belloni (1999). Segundo a autora, a avaliação educacional está relacionada à aprendizagem, desempenho escolar e currículos, enquanto a

avaliação institucional se refere a políticas e instituições, na busca pela compreensão da realidade da instituição, atuando de forma a promover o autoconhecimento e a reflexão, a fim de orientar a tomada de decisão e a disponibilização de informações à própria instituição, ao sistema e à sociedade, orientando políticas, prioridades e alocação de recursos. Já para Dias Sobrinho (1996, p. 21), a avaliação institucional:

[...] não é soma de pequenas análises isoladas ou a justaposição de avaliações episódicas e pontuais. Ela é uma ação global, não apenas relativamente ao objetivo que é a universidade compreendida integradamente em todas as suas dimensões, relações e processos, mas também quanto ao sujeito que é um sujeito coletivo, potencialmente todo o universo de docentes, estudantes e servidores e ao menos conjuntos representativos dessas três categorias e legitimados por seus pares.

Nesse sentido, a avaliação Institucional é um processo de construção coletiva de questionamentos, um conjunto articulado de estudos, reflexões, e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa da instituição e de seu contexto (DIAS SOBRINHO, 1996).

Dias Sobrinho (1996, p. 23) aborda em seus estudos as duas etapas da avaliação institucional, a avaliação interna e a avaliação externa, que segundo ele “[...] se desenvolvem não necessariamente como uma sucessão temporal”. A avaliação interna diz respeito à sensibilização da comunidade da instituição, no levantamento e a seleção de dados e informações úteis e relevantes, na produção de indicadores, em processos de auto e de hetero-avaliação. Já a avaliação externa traz outros agentes, em geral membros da comunidade científica, reconhecidos pela sua competência técnica e ética. Segundo o autor, os juízos de valor da comunidade externa são apresentados à universidade, e o conjunto de apreciações críticas, recomendações e o próprio processo são novamente avaliados pela comunidade interna, e os “[...] aspectos mais importantes e socialmente aceitos passam a fazer parte das preocupações e ações da instituição, fazendo a transição para um novo ciclo de avaliação”.

Dentro da concepção de avaliação institucional preconizada por Dias Sobrinho, Brandalise (2010, p. 322) destaca que avaliação institucional interna não é tão facilmente operacionalizável, “[...] não é fácil construir formas de autoavaliação que consigam lidar com os efeitos e tensões que são decorrentes da pluralidade de sentidos, poderes, dilemas e perspectivas que se estabelecem/interagem num contexto escolar”. A avaliação institucional interna ou autoavaliação, segundo a autora, constitui-se num processo dinâmico, de busca da realidade escolar, com suas tendências, seus saberes, seus conflitos e dilemas, e deve,

portanto, dar suporte às decisões e mudanças na prática educativa. Nesse sentido, a autora elenca as seguintes características da avaliação institucional, sintetizadas no Quadro 20.

Quadro 20 – Características da Avaliação Institucional segundo Brandalise

Nº	Características
1	Processo pelo qual a escola é capaz de olhar criticamente para si mesma com a finalidade de melhorar o seu desempenho, identificando áreas mais problemáticas e propondo soluções mais adequadas, para o desenvolvimento do trabalho escolar.
2	Investigação permanente do sentido da organização e das ações da escola, conduzida pelos próprios profissionais do estabelecimento de ensino.
3	Processo de melhoria da escola, baseado na construção de referenciais, na procura de fatos comprobatórios, evidências, para formulação de juízo de valor.
4	Exercício coletivo, assentado no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da organização.
5	Processo de desenvolvimento profissional.
6	Ato de responsabilidade social.
7	Avaliação orientada para a utilização.
8	Processo conduzido internamente, mas que pode e deve contar com a assessoria de agentes externos.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Brandalise (2010, p. 322).

Ainda segundo a autora, autoavaliação é um processo necessário para compreender a dinâmica institucional, que não se traduz só na identificação de pontos fortes e de fragilidades, como também na elaboração de recomendações que deverão ser consideradas na proposição de melhorias qualitativas para instituição.

Trata-se da utilização dos resultados para a elaboração dos planos de ação para o desenvolvimento da escola. É, portanto, na mobilização dos resultados que reside a utilidade da autoavaliação. Um plano de desenvolvimento da escola é um documento que contém as intenções do coletivo escolar, refletindo a visão de futuro e desenvolvimento necessário à escola. Identifica as prioridades de ação, estabelece as metas e os modos para sua concretização (BRANDALISE, 2010, p. 327).

Desse modo, a autoavaliação institucional se bem conduzida e articulada ao planejamento, tem grande potencial para contribuir na gestão estratégica e aprimoramento das universidades federais, aponta Peixoto (2009). A partir da argumentação da autora, e da teoria de Dias Sobrinho (1996) e Belloni (1999) e de Brandalise (2010), compreende-se que o processo de autoavaliação institucional do *Campus* Governador Valadares deve ser desenvolvido como um processo contínuo e sistemático, visando a identificação de suas fragilidades e potencialidades, com vistas à melhoria e mudança em seu funcionamento, resultando assim, em um relatório detalhado acerca do *Campus*. A continuidade do processo avaliativo possibilita a comparabilidade dos dados de um determinado momento a

outro, revelando o grau de eficácia das medidas adotadas a partir dos resultados obtidos, contribuindo para o aprimoramento da gestão das IES. É a avaliação orientada para a utilização (BRANDALISE, 2010). A autoavaliação se completa quando as sugestões de melhoria feitas pela comissão são implementadas pela instituição.

Quanto à divulgação dos resultados à comunidade escolar, Brandalise (2010) destaca que é fundamental para legitimação do processo avaliativo. Eles devem ser apresentados, divulgados e debatidos, oportunizando a manifestação de pontos de vista e a revisão de conclusões. Nessa mesma direção, Peixoto (2009), pontua que um dos componentes de maior relevância do processo de avaliação institucional é, a importância a ela atribuída pelo gestor da instituição, em relação aos resultados das avaliações.

Na próxima seção serão apresentados o percurso metodológico adotado na dissertação e as estratégias para a coleta de dados de modo a esclarecer e justificar a seleção dos instrumentos usados na pesquisa.

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A metodologia adotada neste estudo parte de uma abordagem qualitativa centrada em um Estudo de Caso, com análise documental, bibliográfica, e análise dos dados obtidos na pesquisa *on-line*²⁶.

Segundo Flick (2013, p. 75), “O objetivo dos estudos de caso, é a descrição ou reconstrução precisa dos casos”. Desse modo, o autor esclarece que ao pesquisador cabe identificar um caso que seria relevante para sua questão de pesquisa, e que abordagens metodológicas sua reconstrução requer. Partindo dessa perspectiva, definiu-se realizar uma pesquisa²⁷ qualitativa, em que os dados são produzidos a partir da intervenção do pesquisador em campo, para uma posterior análise, em que “[...] o objetivo é menos testar o que é conhecido, do que descobrir novos aspectos da situação que está sendo estudada e desenvolver hipóteses ou uma teoria a partir dessas descobertas” (FLICK, 2013, p. 24). Para tanto, optou-se por um estudo exploratório que, segundo Bastos (2009), tem como objetivo ampliar o número de informações sobre determinado objeto investigado, e no caso estudado,

²⁶ Em decorrência da pandemia do novo coronavírus, não realizamos a pesquisa *in loco*.

²⁷ O Comitê de Ética em Pesquisa CEP/UFJF, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12 e com a Norma Operacional No001/2013 CNS, aprovou o projeto de pesquisa Os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do Campus de Governador Valadares (CSPA-GV) no processo de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora sob o número CAAE 42751821.4.0000.5147.

buscamos investigar a Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV). Dessa forma, o presente estudo foi desenvolvido em três etapas, utilizando diferentes instrumentos metodológicos: pesquisa documental, pesquisa de campo e análise de dados coletados na pesquisa de campo.

No primeiro momento, para elaboração do primeiro capítulo, foi realizada uma pesquisa documental, com levantamento de informações a fim de coletar evidências sobre o caso de gestão ora proposto, de julho de 2019 a julho de 2020. Analisamos os documentos do *locus* de pesquisa como: atas, regimentos, leis, portarias, Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI), *sites* da UFJF, em particular, da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que ocorreram de forma virtual, em virtude do distanciamento social imposto pela Pandemia de Covid-19, via plataforma de videoconferência, gravadas em vídeo e áudio, e posteriormente transcritas para a análise de dados. Flick (2013, p. 25) destaca que os métodos qualitativos e quantitativos têm se adaptado à pesquisa *on-line*. Entrevistas por meio de meios virtuais, pesquisas na *internet*, questionários *on-line* “[...] são agora parte do *kit* de ferramentas metodológicas dos pesquisadores”.

A entrevista semiestruturada foi elaborada a partir de dois eixos de análise, sendo: o processo de institucionalização da CSPA-GV, e a Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão. Flick (2013) enfatiza em seus estudos, que a pesquisa qualitativa capta o significado subjetivo das questões a partir das perspectivas dos participantes, considera os significados ocultos de uma situação, e por fim, descreve o contexto em que vivem os participantes. Em vista do apresentado, esta pesquisa, por meio da entrevista semiestruturada foi relevante, pois as informações obtidas forneceram subsídios para compreender os entraves da CSPA-GV em instituir e promover o processo de autoavaliação institucional no *Campus* de Governador Valadares, assim como demonstrou que a apropriação e utilização dos dados fornecidos pelo resultado desse processo avaliativo, o Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), poderão ser importantes no planejamento do desenvolvimento institucional do *Campus*.

As entrevistas foram realizadas com: 01 membro da primeira gestão da CSPA-GV, 01 membro da segunda gestão da CSPA-GV, 01 membro da atual gestão da CSPA-GV, 01 membro da CPA no *Campus* Sede, 01 membro da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), 01 membro da Diretoria Geral do *Campus* GV. Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro para cada participante da pesquisa, totalizando 6 roteiros que estão

dispostos no apêndice da dissertação. A escolha desses participantes de pesquisa se deu a partir da importância do envolvimento de todos no processo de avaliação interna do *Campus*, desde a etapa da preparação para AAI, que seria a constituição da Comissão e o preparo para realização do processo avaliativo na universidade; passando pela etapa do desenvolvimento, sendo a realização da avaliação interna; até a etapa da consolidação, que é a elaboração do Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI), apresentando o resultado da avaliação interna. A entrevista semiestruturada permitiu uma visão individual do entrevistado sobre o tema (FLICK, 2013), e a partir da perspectiva dos participantes de pesquisa escolhidos, descobrir novos aspectos do caso de gestão proposto. Na organização dos entrevistados, os dividimos em quatro grupos, conforme discriminado no Quadro 21.

Quadro 21 – Participantes da pesquisa

Grupo	Nº de participantes	Identificação	Pseudônimo *
CSPA-GV	3	Membro da 1ª Gestão da CSPA	João
		Membro da 2ª Gestão da CSPA	Helena
		Membro da atual Gestão da CSPA	Olga
Diretoria do <i>Campus</i> GV	1	Membro da diretoria do <i>Campus</i> GV	Heitor
CPA	1	Membro da CPA	Sofia
DIAMI	1	Membro da DIAMI	Valentina

* Os nomes dos entrevistados são fictícios, para evitar conflitos e preservar a identidade do entrevistado.

Fonte: Elaboração própria (2020).

No primeiro grupo, adotou-se como critério, escolher três membros da CSPA-GV para a entrevistar: um membro da Primeira Gestão, que permitiu levantar informações acerca dos desafios e dificuldades da comissão na época de sua criação, e de como foi desenvolvida a AAI no *Campus* GV sob sua gestão; um membro da Segunda Gestão, em que foi possível levantar informações acerca dos desafios e dificuldades da comissão na coordenação da AAI no *Campus* GV sob sua gestão; e um membro da Atual Gestão da CSPA, que possibilitou levantar informações acerca dos atuais desafios e dificuldades da comissão em coordenar a AAI no *Campus* GV.

No segundo grupo foi entrevistado um membro da CPA e no terceiro grupo um membro da DIAMI. Essas entrevistas permitiram compreender sob a perspectiva da CPA e da DIAMI, a partir do local onde atuam, que é o *Campus* Sede, as fragilidades da CSPA-GV em coordenar a avaliação interna no *Campus* GV. Foi possível fazer também uma sondagem do desenvolvimento da AAI no *Campus* Sede.

No quarto grupo, a entrevista foi realizada com um membro da Diretoria Geral do *Campus GV*, em que foi possível verificar as impressões da administração do *Campus GV* sobre como o trabalho da CSPA-GV tem provocado mudanças na comunidade acadêmica e gestão do *Campus*. A entrevista permitiu uma sondagem do conhecimento e uso dos RAAI pela gestão do *Campus*. A autoavaliação se completa quando as sugestões de melhoria feitas pela comissão são implementadas pela instituição.

Não foram selecionados para a pesquisa servidores que não estiveram envolvidos nas etapas da AAI do *Campus GV*. Dentre os indivíduos aptos a participarem da pesquisa, foi adotado os seguintes critérios de exclusão: servidores que não tiveram disponibilidade a responder à entrevista, bem como servidores afastados por motivo de doença/licença médica, férias, ou outro tipo de afastamento.

A forma de recrutamento dos entrevistados foi por *e-mail*. Cada participante recebeu o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) para assinatura cujo modelo está no Apêndice G. O documento foi assinado pela pesquisadora, digitalizado e fornecido ao participante, remessa de cópia do termo via *e-mail*, e arquivada, física e digitalmente, uma cópia pelo pesquisador responsável. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente.

Durante a pesquisa a identidade dos participantes foi resguardada, e utilizados nomes fictícios para os entrevistados. Como se sabe, toda pesquisa apresenta algum tipo de risco, ainda que mínimo. No caso da pesquisa aqui apresentada, cuja intervenção nos seres humanos foi apenas a realização de entrevistas, o risco pode ser caracterizado como risco mínimo. Embora a pesquisadora garanta o anonimato aos entrevistados, o risco envolve uma possível identificação dos participantes. No entanto, foram tomados os cuidados para evitar referência ao nome e possível características que levam à identificação do participante. Ressalta-se que a pesquisadora fez revisões atentas no texto final do relatório da pesquisa, a fim de se evitar tal risco.

Foram realizadas 6 entrevistas no período de março a abril de 2021. As entrevistas tiveram a duração média de 1 hora e 22 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após a transcrição, foi feita uma leitura minuciosa de todo o material, de forma que a pesquisadora pudesse se contextualizar acerca da visão dos participantes. Em seguida, foram selecionadas as falas mais relevantes dos entrevistados, com vistas a apresentar os desafios da CSPA-GV no processo de AAI do *Campus*.

Realizou-se a análise de conteúdo, a fim de estudar o significado e o sentido dos dados. Segundo Gil (1999) a análise tem como objetivo organizar os dados que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, ao passo que a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante um diálogo com outros conhecimentos anteriormente obtidos. A proposta da análise de conteúdo permitiu entender melhor as entrevistas dos participantes, analisando a mensagem a fim de responder à questão norteadora e ao nosso objetivo geral, que é analisar por que a CSPA-GV tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização e propor ações que contribuam para retomada desse processo.

A pesquisa beneficiará a UFJF, em particular o *Campus* Governador Valadares, na medida em que o Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado no último capítulo, busca propor ações que fortaleçam a CSPA-GV, contribuindo, portanto, para que o processo de institucionalização da comissão seja retomado, possibilitando que a comissão coordene o processo de Autoavaliação Institucional do *Campus* de forma mais eficiente.

Nas próximas seções será feita uma análise dos eixos desse estudo, com a intenção de entender os motivos pelos quais a CSPA-GV tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização, bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*, de forma a subsidiar as ações a serem apresentadas no Plano de Ação Educacional (PAE), proposto no último capítulo.

3.3 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO DO *CAMPUS* GOVERNADOR VALADARES

Segundo Tolbert e Zucker (1999) e Berger e Luckmann (1996), a institucionalização é o resultado de um processo, feito por fases, que interfere na estrutura organizacional e implicará em desenvolvimento institucional. Importante ressaltar que a institucionalização de uma estrutura deve ser entendida não apenas como um processo formal, como algo que se torna parte da instituição a partir de uma determinação legal, mas também como um processo que se inicia por meio de práticas institucionais, que vai se consolidando ao longo do tempo, até alcançar sua legitimação completa (MELO; OLIVEIRA, 2005).

Partindo dessa perspectiva, definiu-se o primeiro eixo de análise que tem como objetivo explicar como a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) surgiu, e como o processo de institucionalização de uma organização possibilita a criação de sua identidade e de sua legitimação na estrutura social. Nesse sentido, procurou-se apresentar a visão dos

participantes da pesquisa sobre como o processo de institucionalização da CSPA vem se desenvolvendo desde a sua criação, em 2014.

As categorias de análise foram criadas a partir da teoria de Tolbert e Zucker (1999) que propõem o processo de institucionalização em fases distintas, que se inicia com uma inovação, passa pela habitualização e objetivação e termina com a sedimentação. Essa teoria possibilita analisar todo o processo de implementação da CSPA-GV, como sendo um novo arranjo organizacional dentro da UFJF, bem como os desafios e a existência de grupos opositores e defensores. Nesse sentido, a teoria institucional possibilitou investigar se a CSPA-GV é uma estrutura que está ou não se consolidando, e como o *Campus* de Governador Valadares está trabalhando com esse novo arranjo (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O que se propõem a seguir é analisar os níveis de institucionalização da CSPA-GV, e as forças causais críticas nas fases desse processo. Tolbert e Zucker (1999) ressaltam que a compreensão de um processo de institucionalização implica a identificação das forças causais, fatores determinantes, em cada estágio, conforme demonstrado na Figura 6, página 88. Dessa forma, criou-se uma categoria de análise para cada fase do processo de institucionalização: habitualização, objetificação e sedimentação.

3.3.1 Habitualização da estrutura Comissão Setorial Própria de Avaliação

A fase de habitualização é considerada um estágio pré-institucionalização devido ao fato de uma instituição ainda estar se adequando às novas exigências do mercado, às mudanças tecnológicas e à legislação vigente com foco na mudança e na perspectiva de inovação. Logo, é necessário analisar, na fase inicial, o contexto histórico do surgimento da CSPA-GV, já delimitado no capítulo 2, como um momento que compreende as inovações e mudanças efetuadas em resposta a problemas organizacionais específicos. Berger e Luckmann (1996, p. 79-80) pontuam que “É impossível compreender adequadamente uma instituição, sem entender o processo histórico em que foi produzida”. Dessa forma, a Teoria Institucional procura explicar por que as organizações surgem, tornam-se estáveis ou transformam-se, e avalia fatores como ambiente, história e tecnologia, investigando como a definição de padrões assume a condição de valores e adquirem legitimidade nas estruturas sociais (NOVAIS; FERNANDES, 2011).

Para compreender a visão dos participantes da pesquisa sobre o contexto histórico do surgimento da CSPA, questionou-se aos entrevistados os fatores determinantes para a criação da CSPA no *Campus* de Governador Valadares, em 2014. A questão levantada foi relevante,

pois apresenta aspectos importantes para que o pesquisador se contextualize e saiba como os entrevistados avaliam o surgimento da comissão. A CSPA-GV foi criada no dia 25 de novembro de 2014, para assessorar a CPA nas atividades relacionadas à autoavaliação institucional do *Campus* GV, inicialmente denominada de Comissão Setorial de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSA-GV), sendo constituída, em 2016, em Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA-GV), pelo novo Regimento da CPA. Já a CPA, na UFJF, foi instituída pelas Portarias nº 327, de 04 de junho de 2004 e nº 338, de 08 de junho de 2004, em cumprimento às determinações do artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (UFJF, 2010). Sediada no *Campus* sede, possui autonomia no planejamento e execução das ações de Autoavaliação Institucional da UFJF.

Ao analisar os dados obtidos com a pergunta, ficou evidente que o surgimento da CSPA foi uma demanda da comunidade acadêmica de Governador Valadares, pela necessidade de se ter uma atuação local em questões relacionadas à avaliação interna da UFJF, conforme apontado pelo membro da DIAVI:

A CSPA, ela foi uma demanda da própria comunidade acadêmica de Valadares, [...] já havia sido discutida pela antiga CPA uma resolução, uma minuta de resolução a ser proposta ao Conselho Superior para a inclusão da CSPA no regimento da CPA, né? A CPA é uma comissão autônoma, que tem regimento próprio e até 2016 ela ainda não havia sido adaptada para a situação que nós vivemos hoje, com dois campi. E, na época, então o que acontecia é que algumas pessoas, alguns docentes, principalmente do campus GV, que estavam muito envolvidos com essas questões de reconhecimento de todos os dez cursos ao mesmo tempo, buscaram a CPA da época – eu não participava da CPA ainda – com essa preocupação, querendo se envolver e tudo, já preocupados com essas ações de reconhecimento de curso. [...] Isso é importante justamente por isso, porque se trata de uma universidade que tem dois campi, que estão a uma distância muito grande um do outro, então se faz necessária essa atuação local, né? (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021).

De forma semelhante, o membro da primeira gestão da CSPA-GV declarou que havia a necessidade de uma comissão local para assessorar as atividades da CPA na confecção do Relatório Triannual de Autoavaliação Institucional (2012-2014) com o relato das atividades desenvolvidas no *Campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora na cidade de Governador:

[...] tinha a necessidade de produção de um relatório da CPA, na verdade, da CPA do campus, e a CPA não tinha representação de Valadares e as informações sobre o campus, também, pra quem tava lá, assim, mesmo de forma autônoma, tal, elas não tavam tão claras pra quem tava lá, a situação do campus aqui era muito específica e muito diferente do campus de Juiz de Fora. Então, a CPA precisava de uma visão que viesse aqui do campus pra

falar sobre a situação real do campus. [...] já havia essa possibilidade, lá no regulamento, de criação de comissões de apoio e tal, já havia essa possibilidade. Então, eles utilizaram dessa possibilidade pra criar a comissão aqui nesse intuito de ter uma visão mais clara de como tava sendo a implementação do campus, de como tava sendo a implementação do PDI na visão da comunidade acadêmica do campus de Governador Valadares [...] A gente precisa de participar disso e de mostrar como que tá as coisas aqui no campus. Então, foi uma oportunidade de participar desse processo institucional (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Conforme apontado pelos entrevistados, a criação da CSPA se deu num contexto de implantação do *Campus* de Governador Valadares, um *Campus* distante do *Campus* sede em Juiz de Fora, com realidades distintas. João (2021) considerou a criação da comissão como uma possibilidade de avaliar, na visão da comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares, como estava sendo a implantação do *Campus* e a implementação do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a inserção do *Campus* GV. Na sua percepção, foi uma oportunidade que o *Campus* GV teve em participar desse processo institucional.

Segundo João (2021), a CPA não tinha representação da comunidade acadêmica do *Campus* e as informações sobre o *Campus* não estavam tão claras para a CPA. Com isso, a CPA precisava da visão da comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares sobre a real situação do *Campus*. O Quadro 11, apresentado no Capítulo 2, página 63, trouxe informações relevantes a esse respeito. No RAAI 2012, ainda não havia a existência da CSPA-GV, porém o relatório traz uma breve descrição de dois parágrafos sobre o *Campus* GV. Também no RAAI 2013, não havia existência da CSPA-GV, mas o relatório cita o *Campus* GV e propõe que seja descrito de forma ampla os dados sobre o novo *Campus* e sua inserção no novo PDI (2016-2020). Somente no RAAI 2012-2014, já com a CSPA-GV instalada no *Campus*, tem-se dados mais detalhados sobre o *Campus*.

A CPA já existia na UFJF, com regimento próprio, e que segundo Valentina (2021), até 2016, ela ainda não havia sido adaptada para a situação de uma universidade *multicampi*. João (2021), membro da primeira gestão da CSPA, ressaltou que a CSPA surgiu mediante a necessidade de uma comissão local para assessorar as atividades da CPA na confecção do RAAI 2012-2014, e naquele período inicial da comissão, a comunidade acadêmica do *Campus* se sentiu insegura em relação a esse processo:

[...] havia aquela insegurança sobre o que, ainda não era certo o que que iria ser feito [...] a gente também não sabia exatamente o que que era. Eu procurei me informar antes de colocar como à disposição, procurei me informar e tal, mas o grupo, como um todo, ainda não tava claro pro grupo o que que era o papel dessa comissão, o que que fazia. [...] E, na verdade, a gente já tava desde 2012 aqui, então a CPA precisava de pôr alguma coisa

sobre o campus no seu relatório, né? Então, de certa forma, havia uma demanda já de alguma coisa e a gente não sabia exatamente o que que era, então foi meio que de supetão assim (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Com a implantação do *Campus* GV, em 2012, a UFJF vivia num contexto de dois *campis*, e a CPA, responsável pela AAI da UFJF, estava ainda se adaptando a essa nova realidade da universidade. A partir da fala de João (2021) pode-se inferir que esse processo avaliativo não fazia parte do contexto inicial do *Campus* GV, o que provocou na comunidade acadêmica do *Campus*, além de expectativa em participar de algo que poderia contribuir para o desenvolvimento do *Campus*, um sentimento de insegurança, por não saberem ao certo do que se tratava.

Por outro lado, João (2021) relata que mesmo não conhecendo e não compreendendo de forma tão clara o que era para ser feito, havia um desejo em participar daquele processo, e considerou boa a mobilização das pessoas em querer participar da comissão naquele primeiro momento “[...] dado o conhecimento que a gente já tinha do que era a CPA e tal, e que era muito raso ainda, eu avaliaria de forma positiva, assim, o engajamento”. João considerou produtivo no sentido de se discutir qual era o papel da comissão, “[...] porque essas discussões não foram feitas só por quem poderia participar da comissão, foi feita de uma forma mais ampla, em reuniões e tal, explicando pra todo mundo o que que era, o que que poderia ser, o que que a gente tava entendendo que poderia ajudar em relação ao campus”. Houve no início do processo de habitualização da CSPA-GV, um esforço para se conhecer a respeito do processo de Autoavaliação Institucional e compreender o porquê da comissão e qual era o seu papel. Ainda que houvesse insegurança, havia também uma expectativa do *Campus* em relação a esse novo arranjo estrutural, a CSPA-GV, em resposta a um conjunto de problemas organizacionais específicos.

Somado a esse contexto, a fala do membro da DIAVI evidencia o que já foi apontado no capítulo 2, que a CSPA se tornou uma figura importante, num momento em que o *Campus* se preparava para as avaliações externas, e começava a receber a equipe avaliadora do MEC para os processos de reconhecimento dos cursos de graduação do *Campus* GV. Com o advento do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) houve significativas alterações na estrutura da UFJF, com a ampliação de cursos e vagas no nível de graduação. Foi nesse contexto de expansão das universidades promovido pelo REUNI, que foi criado o *Campus* avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (UFJF-GV), sendo, portanto, necessário o desenvolvimento de

estratégias de avaliação a fim de orientar a expansão da oferta e verificar a qualidade do ensino oferecido.

Percebe-se, então, que a CSPA-GV surge num contexto de expansão de oferta, como responsável por coordenar e articular os processos internos de avaliação do respectivo *Campus*, conforme disposto no Art. 6º do Regimento da CPA (UFJF, 2016b). Havia, portanto, uma expectativa por parte da comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares de melhoria dos processos e resultados do *Campus* a partir desse processo avaliativo, conforme observado na fala de João (2021):

É, eu penso assim, a gente, lá em 2014, a expectativa em relação àquela possibilidade de participação efetiva em uma coisa que é institucional, que vai ser levada, a gente ainda não sabia exatamente como, mas que tinha certeza que a informação de algum modo chegaria à Reitoria, chegaria às instâncias decisórias da universidade, e isso provocava uma expectativa nossa, dos servidores do campus, dos alunos, também, de colocar as questões. Então, eu creio que isso fomentou muito a participação, mesmo sem compreender ainda, ao certo, o que seria (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

O *Campus* GV estava tendo a oportunidade de ser ouvido pelas três categorias representadas da comissão. Mesmo sem compreenderem ao certo como seria, esse novo arranjo estrutural, a CSPA-GV, se apresentava como resposta aos anseios da comunidade acadêmica do *Campus*, o que fomentou a participação, conforme ressaltado por João (2021).

Nesse sentido, pode-se considerar a criação da CSPA-GV como sendo uma inovação na estrutura organizacional da UFJF, como forma da CPA se adequar às novas exigências do contexto em que estava inserida, exigindo mudanças organizacionais. A UFJF apresenta características peculiares e uma realidade *multicampi*, realidade esta que dificultava o processo de autoavaliação institucional. E pela complexidade da distância que separa o *Campus* Governador Valadares do *Campus* Juiz de Fora, sede da CPA, era necessário que a CPA se adaptasse a essa nova realidade da instituição, com a criação de uma comissão setorial no *Campus* GV. Todo esse contexto organizacional apresentado diz respeito ao processo de inovação e à consequente habitualização da CSPA-GV, que para Tolbert e Zucker (1999):

[...] envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204).

Para compreender esses novos arranjos, passa-se então a analisar as adaptações, mudanças que ocorreram na estrutura organizacional da UFJF a partir da criação da CSPA-GV, em 2014, inicialmente denominada de Comissão Setorial de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSA-GV), seguida de sua formalização, em 2016, por meio de uma mudança da legislação.

Segundo João (2011), a CSPA-GV foi criada a partir de uma previsão legal “[...] já havia essa possibilidade, lá no regulamento, de criação de comissões de apoio e tal, já havia essa possibilidade. Então, eles utilizaram dessa possibilidade pra criar a comissão [...]”. Nessa mesma direção Valentina (2011) registrou a existência da CSA, antes mesmo da CSPA, e da discussão no âmbito da antiga CPA, de uma minuta de resolução a ser proposta ao Conselho Superior para a inclusão da CSPA no regimento da CPA.

Ademais, foi possível depreender da fala dos entrevistados, a preocupação e a necessidade da formalização da CSPA-GV, até então atuando na informalidade: “Mas, a princípio, a qualquer momento se poderia não viabilizar a participação do membro de GV e a gente achou que o ideal seria que se fizesse a alteração no regimento já colocando essa participação de um membro de GV efetivo lá na CPA” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Percebe-se na fala de João (2021) que a expectativa de participar de uma comissão que viabilizaria melhoria nos processos e resultados do *Campus* GV veio também carregada do desejo de legitimação dessa comissão, como forma de regulamentar sua organização, atribuições e o seu funcionamento. Esse movimento era uma consequência do processo de inovação que se apresentava para a UFJF, ou seja, diante de um novo arranjo estrutural, havia também a necessidade de um novo arranjo jurídico, capaz de estabelecer regras, inspecionar a conformidade a elas e, se necessário, manipular sanções numa dimensão regulatória da legitimidade (SCOTT, 2001 apud CARVALHO *et al.*, 2016).

Por fim, em reunião do Conselho Superior (CONSU), no dia 20/07/2016, foi aprovado o novo Regimento da CPA pela Resolução 50/2016, e formalizada a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) do *Campus* de Governador Valadares para atuar em ações específicas no *Campus* em questão. O Regimento dispõe sobre a organização, as atribuições e o funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), sediada no *Campus* de Juiz de Fora, bem como da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA), sediada no *Campus* da UFJF em Governador Valadares (UFJF, 2016b).

Tolbert e Zucker (1999) apontam em seus estudos, que os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização. A instituição da CSPA-GV no *Campus* GV provocou mudanças na política de Avaliação Interna

no âmbito da UFJF, mudanças essas que foram percebidas a nível de procedimentos específicos, como a alteração do Regimento da CPA.

A constituição da CSPA, por meio de eleição e indicação, foi também um novo procedimento adotado a partir da criação da comissão. Em 2014, houve o processo eleitoral para a escolha dos representantes de sua primeira composição, à época denominada de CSA-GV, para atuar nos anos de 2015-2016. Outros dois processos eleitorais ocorreram nos anos de 2016 e 2019, para escolha dos representantes para compor a CSPA-GV, nos triênios 2017-2019 e 2020-2022. O Quadro 15 apresentado, no Capítulo 2, página 75, demonstra um panorama dessas eleições, em que foi possível verificar os registros das candidaturas e a participação dos eleitores nos processos eleitorais. Os dados do Quadro 15 revelam que não houve uma participação efetiva das categorias representativas no Processo Eleitoral de 2016 e 2019, bem como o não preenchimento das vagas previstas nos editais. Contrapondo esses dados, o primeiro processo de escolha dos representantes para compor a comissão, ocorrido em 2014, houve a participação dos três segmentos no pleito e o preenchimento das vagas previstas no edital.

A partir desse panorama, solicitou-se aos entrevistados falar sobre o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica em relação ao processo eleitoral dos membros da CSPA, com objetivo de se entender o porquê da falta de interesse da comunidade acadêmica em participar dos dois últimos processos. O Quadro 22 apresenta a percepção dos participantes da pesquisa a respeito do processo eleitoral da CSPA-GV. Por meio dele, pode-se ter um panorama amplo sobre a questão levantada.

Os dados sintetizados no Quadro 22 revelam em que medida a comunidade acadêmica do *Campus* GV está sensibilizada para as ações de AAI no âmbito do *Campus*, e para as consequências que ela traz para o processo decisório da universidade. A partir dos apontamentos dos entrevistados, é possível perceber, que havia, a princípio, um interesse da comunidade acadêmica de GV em participar desses processos de escolha a partir da consciência dos resultados positivos que AAI poderia trazer para o *Campus*, no entanto, esse interesse foi diminuindo ao longo dos últimos anos, conforme exposto por Heitor (2021): “No início do campus a gente tinha mais pessoas interessadas no assunto, em 2015, 2016, e eu acho que isso foi se perdendo ao longo do tempo”. Heitor (2021) relacionou esse desinteresse às questões de infraestrutura e a ausência de interesse coletivo em projetos do *Campus*, “[...] a gente foi pulverizado em vários espaços, e as pessoas se comprometendo com os seus projetos. E eu acho que esse interesse coletivo em relação ao campus, hoje, ele é mínimo, ele

é muito pequeno, das pessoas que de fato estão preocupadas com o campus” (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

Quadro 22 – Interesse e mobilização da comunidade acadêmica em relação ao processo eleitoral dos membros da CSPA na visão dos entrevistados

Participantes da Pesquisa	Visão dos participantes
Membro da 1ª Gestão da CSPA	Nesse período, a comunidade acadêmica viu, assim, como uma grande possibilidade de participação e de mostrar o seu posicionamento para a universidade como um todo, de participar das ações da universidade como um todo. E foi uma mobilização grande, principalmente por parte dos técnicos – eu posso falar com mais clareza, porque eu tava participando das reuniões e tal. Então, os técnicos viram nessa comissão uma oportunidade de mostrar seu ponto de vista e teve uma mobilização, eu não lembro se provocada, mas tinha um pessoal que tava meio que organizando os debates sindicais, da participação do sindicato aqui em Governador Valares, de mobilização do pessoal. E quando foi pedida essa representação, a gente teve reuniões que trataram do assunto, o pessoal mandava <i>e-mail</i> , convocava as reuniões [...] (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).
Membro da 2ª Gestão da CSPA	E na minha época, eu acho que todos foram assim, foram indicados, ninguém participou do processo eleitoral, [...] (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).
Membro da atual Gestão da CSPA	Pois é, eu não sei dizer, eu não vi ninguém comentando etc. A gente fica sabendo pelo Siga, basicamente a gente fica sabendo pelo Siga. Aí, se a pessoa tem interesse, vai lá, candidata. [...] Eu não percebi ninguém, assim, alertando um ao outro. O pessoal fica sabendo pelo Siga. Teve um comentário que eu vi numa ata, foi numa ata de reunião da CPA, o pessoal alegando que talvez seja porque as atas são muito curtas. Eu discordo. A ata não, o edital. O edital de eleição, em regra, são de 30 dias. É um tempo razoável pra pessoa saber e tudo mais, se candidatar. Eu acho que isso é um problema sério dos cargos administrativos em geral. Há um desinteresse muito grande por assumir, assim, esses encargos administrativos na universidade e tudo mais, né? Então me parece que o motivo pode ser outro. Talvez assim, não tem um estímulo pra carreira (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).
Membro da diretoria do <i>Campus GV</i>	O interesse é muito pequeno, infelizmente. No início do campus a gente tinha mais pessoas interessadas no assunto, em 2015, 2016, e eu acho que isso foi se perdendo ao longo do tempo. Eu acho que a minha visão, assim, do ponto de vista histórico do campus, é que no início existia mais interesse no assunto, a mobilização no campus era muito maior, até os nossos encontros eram maiores, e esse interesse foi diminuindo ao longo do tempo, a gente pulverizado em vários espaços, e as pessoas se comprometendo com os seus projetos. E eu acho que esse interesse coletivo em relação ao campus, hoje, ele é mínimo, ele é muito pequeno, das pessoas que de fato estão preocupadas com o campus. As pessoas hoje estão preocupadas com os seus projetos e não têm esse pensamento coletivo de desenvolvimento institucional. Essa é a minha visão (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Olga (2021) por sua vez, argumentou que esse desinteresse é um problema sério dos cargos administrativos em geral. Segundo ela “Há um desinteresse muito grande por assumir, assim, esses encargos administrativos na universidade e tudo mais, né? Então me parece que o motivo pode ser outro. Talvez assim, não tem um estímulo pra carreira” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

Embora os entrevistados tenham relacionado o desinteresse da comunidade acadêmica em relação ao processo eleitoral de 2016 e 2019 às questões de infraestrutura, desinteresse em assumir encargos administrativos, e ausência de interesse coletivo com os projetos do *Campus*, essas razões não foram evocadas num primeiro momento, em que havia uma exigência de reconhecimento dos cursos pelo MEC. Pelo contrário, no contexto de implantação do *Campus*, em condições menos favoráveis, ocasião em que a comissão ainda não era regulamentada, o interesse e participação da comunidade acadêmica no processo eleitoral de 2014 foram expressivos. A hipótese mais razoável é de que houve falhas na sensibilização da comunidade acadêmica do *Campus* quanto à autoavaliação institucional e o papel da CSPA-GV nesse processo, o que levou ao desinteresse da comunidade acadêmica em relação ao processo eleitoral da CSPA, em 2016 e 2019.

Os dados apontam que esse desinteresse é fruto do desconhecimento da CSPA-GV e de seu papel, um indicador de que a estrutura CSPA-GV ainda não está legitimada na visão do pilar cognitivo, mesmo já estando legitimada na visão do pilar regulativo. O pilar cognitivo é fundamentado na noção de compartilhamento da organização e suas atividades. As estruturas cognitivas são constituídas de compreensões internalizadas de cada ator, a partir de sua interpretação da realidade social em que atua (SCOTT, 2001 apud CARVALHO *et al*, 2016). Dessa forma, pode-se inferir que a CSPA-GV ainda não se encontra legitimada pelo prisma cognitivo, visto que ainda não é compreendida e reconhecida suficientemente pelos atores da instituição, que possa garantir sua total difusão.

Em decorrência do não preenchimento das vagas por meio das eleições, as comissões têm que providenciar indicações para preenchimento dessas vagas. Valentina (2021), membro da DIAVI, enfatiza que pelo fato de haver pouca adesão aos processos eleitorais, essas indicações têm ocorrido com certa frequência:

[...] o regimento da CPA, ele prevê essa situação: quando não houver candidatos ou quando houver vacância sem possibilidade de substituição por alguém que tenha sido votado pelos pares, aí a indicação pode ser feita pelo Reitor, né? E aí acabou que é isso que aconteceu, isso vem acontecendo com uma certa frequência, né? (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021).

No âmbito do *Campus* GV essas indicações são feitas pela Diretoria Geral do *Campus*, conforme previsto no artigo 11 do Regimento (UFJF, 2016b). Essas indicações, ocorridas de forma frequente pela administração, conforme enfatizado por Valentina (2021), não é o ideal. A esse respeito, o presidente da CONAES, Hélgio Trindade (BRASIL, 2004c, p. 7) ressalta que “A CPA é órgão de representação acadêmica e não da administração da instituição”. Para ele, a fim de assegurar a legitimidade da CPA junto à comunidade acadêmica, é recomendável que, no processo de escolha dos seus membros, sejam consultados os agentes participantes do processo, pois, sem o envolvimento da comunidade, a avaliação não cumprirá plenamente o seu ciclo participativo. Posto isto, entende-se que o processo de composição da CSPA-GV tem sido comprometido pelas constantes indicações, e por estar prevista no regimento, a administração tem recorrido a essa alternativa, que de certa forma têm atingido o potencial da comissão se estabelecer na UFJF.

Além dos membros eleitos, o regimento da CPA prevê duas indicações, um (01) representante da sociedade civil organizada e um (01) representante da administração do *Campus* de GV para composição da CSPA. Sobre o processo de escolha desses representantes, os dados coletados nas entrevistas evidenciaram que sempre houve a indicação do representante da administração do *Campus* GV, ao passo que o representante da sociedade civil organizada, só foi feita esse ano, em 2021, conforme relato do membro da Diretoria do *Campus* GV: “É a primeira vez, né que tem essa indicação da sociedade desse jeito [...] nunca foi solicitado com tanta ênfase igual foi dessa vez, até porque, dessa vez, a auditoria exigiu. No momento que a auditoria exigiu da CPA, a CPA me cobrou e automaticamente eu corri atrás” (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021). Questionado em que medida essa representação da sociedade civil é importante para a comissão desenvolver seus trabalhos, a fala de Heitor (2021) destaca a importância da representação externa:

A universidade é uma conquista da sociedade, né? É uma conquista da sociedade e ela precisa ser representada de alguma forma. O método de escolha a gente ainda tá aprendendo com o processo, até eu vejo que Juiz de Fora tem algumas dificuldades nesse ponto, pelo menos é o que me relatam. Mas eles têm um papel porque a universidade é da sociedade, né? E ela se fazer representada, ela vai ter voz e voto nas decisões. Então, eu acho que a sociedade, ela precisa estar representada de alguma forma pra ter voz, voto, a gente ouvir a opinião pra gente não ficar dentro dos muros, né? Pra gente também não ficar achando que a universidade, ela é fechada – ela é aberta à sociedade (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

Heitor (2021) reconhece a importância da representação da sociedade externa, mas enfatiza estar aprendendo o processo de escolha, o que sugere a administração do *Campus GV* desconhecer a legislação que regulamenta a CSPA. Algo que ficou evidenciado ao fazer um estudo exploratório dos RAAI da UFJF, e que foi destacado por Heitor, é de que tanto na CPA quanto na CSPA, tem encontrado dificuldades em relação à indicação do representante da sociedade civil. A representatividade da sociedade civil na comissão possibilita o olhar externo sobre o funcionamento da instituição. É fundamental que se tenha a percepção da comunidade externa sobre os aspectos de uma instituição educacional que precisam ser melhorados e/ou potencializados.

O Quadro 16B apresentado no capítulo 2, página 78, traz a composição da CSPA-GV em outubro de 2019, com apenas 2 membros titulares. Em decorrência das dificuldades de composição da CSPA, conforme previsto em seu regimento, sem a participação de todos os membros e sem a representatividade dos segmentos, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) encaminhou à Diretoria Geral, no dia 17 de agosto de 2020, pedido de indicação de membros para o seu preenchimento, por meio do Ofício/SEI Nº 33/2020. Heitor (2021) destacou essa solicitação da auditoria durante a entrevista. A solicitação foi feita para atender o relatório da auditoria interna da UFJF.

Em nome da Comissão Própria de Avaliação (CPA) desta universidade, vimos por meio deste comunicar-lhe das vacâncias existentes na CSPA e solicitar-lhe indicações para o seu preenchimento. Tal solicitação destina-se, também, a atender o Relatório da Auditoria 0120303. As vagas a serem preenchidas são: 1 (uma) de representante docente do quadro efetivo da UFJF; 1 (uma) de representante discente regularmente matriculado na UFJF; 2 (duas) de representantes do corpo técnico-administrativo do quadro efetivo da UFJF; 1 (uma) de representante da sociedade civil organizada; (uma) de 1 representante da administração do campus de GV (UFJF, 2020g).

Conforme previsto em legislação, a CPA deve contar, na sua composição, com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e, também, da sociedade civil organizada, vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos (BRASIL, 2004a). O envolvimento da comunidade acadêmica (docentes, TAEs, discentes) e sociedade civil no processo avaliativo pode resultar no aumento da credibilidade do processo avaliativo. Para atender o disposto na Lei do SINAES (BRASIL, 2004a), o Regimento da CPA disciplina e prevê como deve ser a composição da CSPA-GV. No entanto, os dados levantados na pesquisa mostraram que a CSPA-GV não tem conseguido atender o disposto no regulamento, uma evidência de que essa estrutura ainda não está legitimada na visão do pilar normativo, pois as falhas em questões de procedimentos não têm permitido a CSPA atuar

conforme as regras normativas, nem ser avaliada como uma estrutura positiva dentro da UFJF. No pilar normativo, uma organização é legitimada de acordo com a sua adesão a normas reconhecidas como padrão de comportamento. Sistemas normativos incluem valores e normas. Os valores especificam o que é desejável, já as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas (SCOTT, 2001 apud CARVALHO *et al*, 2016).

A partir desse panorama, dos problemas enfrentados pela CSPA quanto à sua composição, faz-se necessário analisar como essa estrutura tem se comportado diante desse contexto. Para tanto, foi solicitado aos entrevistados que falassem a respeito da participação dos membros da CSPA ao longo desses anos para que pudesse analisar a percepção dos participantes além do que foi apontado nas evidências coletadas no segundo capítulo.

João (2021), membro da primeira gestão da CSPA-GV destacou que, ao longo da primeira composição da comissão, o envolvimento dos membros “[...] sempre foi uma participação efetiva de todo mundo que tava na comissão [...] todos participavam e todos tinham voz e voto, tinha, ao seu lado, ouvido”. João (2021) acrescentou ainda que “A comissão, pelo menos nesse período que eu participei, era bem receptiva à percepção das três categorias que estavam ali representadas.” Essa primeira formação da CSPA-GV era o resultado do primeiro processo de escolha dos representantes para compor a comissão, ocorrido em 2014, em que houve a participação dos 3 segmentos do *Campus* e a representação da Administração de GV.

A partir da teoria da institucionalização compreende-se que havia um interesse, a princípio, dos membros de participarem dessa nova estrutura que estava iniciando na UFJF. A comissão, portanto, era considerada uma inovação no *Campus*, considerado o marco zero do processo da institucionalização. “Na verdade, eu acho que quando criou a CSPA, a gente ficou muito interessado naquilo, naquela possibilidade de opinar, naquela possibilidade de ajudar a avaliar, e as três categorias se envolveram de forma muito ativa” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Olga (2021), membro da atual gestão da CSPA-GV pontuou na entrevista sua opinião sobre essa primeira formação da comissão:

Porque foi uma espécie, me parece, que esse primeiro grupo, ele tinha, por assim dizer, eles adotaram, eles tomaram pra eles, para si, um compromisso, digamos assim, de valorizar o campus GV, que ainda não tinha a autonomia que temos hoje. Que fez um trabalho excepcional nesse primeiro momento, a gente não discute isso, mas me parece que essa primeira comissão eles quiseram participar, engajar e tudo mais, como que para reafirmar, digamos assim, a dedicação do próprio campus, o interesse do próprio campus pra implementação, né? Dos órgãos, garantir a autonomia do órgão, essa

primeira CSPA, por exemplo, curiosamente ela não tinha uma autonomia plena. Por quê? Porque não havia no regimento da CPA a previsão da CSPA (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

A partir das falas de João (2021) e Olga (2021), compreende-se, que na fase inicial da CSPA, ainda sem formalização, teve uma atuação significativa durante aquele período. Houve um envolvimento e uma constância dos membros da primeira gestão da CSPA-GV nesse processo. Porém, não se percebe esse envolvimento nas outras gestões da comissão.

A segunda formação da CSPA-GV se deu em 2016. Nas eleições de 2016, o edital previa 6 vagas, dois docentes do quadro efetivo; dois discentes regularmente matriculados na graduação da UFJF; dois TAEs. Foi registrada apenas 1 candidatura, representante dos TAEs, que conforme resultado divulgado, o único membro eleito no certame. Não houve representação de docentes nem de discentes nas eleições de 2016. O Regimento da CPA prevê 8 membros para CSPA, 6 membros eleitos e 2 indicações. A comissão constava apenas com um membro TAE. Foi necessário, então, a indicação dos representantes da Gestão do *Campus*, e a indicação de novos membros para compor a comissão, conforme previsto no regimento.

Helena (2021), membro da segunda gestão da CSPA, expos durante a entrevista, que a comissão foi se esvaziando assim que entrou na comissão, e enfatizou que “[...] como não havia uma instrução clara do que era feito, ficou muito no papel a comissão, assim, tirando, claro, as reuniões com o MEC”. Os membros representantes dos TAEs e dos docentes pediram para sair, restando somente ela na comissão, como representante da administração. “E sociedade civil nunca se conseguiu, assim, pelo que eu saiba” afirma Helena. Sobre a representação discente destacou “E eu acho que tinha representante discente também, mas o representante discente também nunca apareceu” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

Helena (2021) pontuou ainda, que os membros da comissão, embora soubessem da importância da comissão, ficaram perdidos, “sem direção de nenhuma parte”, e destaca que esse fato pode ter contribuído para as constantes vacâncias na comissão: “[...] não foi passado o que que exatamente a gente precisava fazer ou se é que a gente precisava fazer alguma movimentação específica aqui no campus. Então ficou meio que perdido, assim, eu acho que por isso também que os membros foram saindo” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

Já a terceira, e atual formação da CSPA-GV, teve seu processo eleitoral em 2019, e das 6 vagas previstas, apenas 2 foram preenchidas. Foram registradas candidaturas de 1

docente das Ciências Sociais Aplicadas, e 1 discente de graduação, que foram eleitos. Olga (2021) se viu perdida ao tomar posse na CSPA-GV. Olga (2021) relatou que ao tomar posse, a CPA promoveu, uma “[...] formação do que é a CSPA, qual a funcionalidade etc. e tal, só que ia ser lá em Juiz de Fora presencial, e eles me avisaram tipo dois ou três dias antes” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021). Porém, não houve tempo hábil, nem verba disponível, para se planejar e viajar para Juiz de Fora, e ficou sem a formação inicial. Olga (2021) fez sugestões de novos encontros de formação, mas destacou “Aí desde então não teve não, o que teve foram sugestões de outros encontros, de universidades falando sobre a experiência avaliativa dessas universidades” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021). Em consequência, Olga (2021) destacou que assim que assumiu, começou a participar da elaboração do RAAI, e não sabia do que se tratava.

Percebe-se que tanto Helena (2021) quanto Olga (2021), ao tomarem posse na comissão não sabiam o que era a CSPA-GV e tiveram dificuldades a princípio de como desenvolver as atividades inerentes à comissão, e que foram aprendendo a respeito do processo e desenvolvendo suas funções à medida que as demandas foram surgindo, sem capacitação necessária para o desempenho de suas funções. Outro aspecto a ser destacado, que parece não haver entre uma gestão e outra, um compartilhamento de conhecimento. Não houve transferência de dados, informações, o que contribuiu para insegurança e incompreensões dos novos membros da comissão.

Olga (2021) pontuou que atuou sozinha por um período, inclusive na AAI em 2020, que resultou no RAAI 2019. Ao perceber que estava sozinha, procurou saber qual o procedimento a ser adotado para a composição de novos integrantes na CSPA-GV.

Só que vou ser bem sincera pra você, quando eu tomei a posse, saiu a portaria, eu não recebi comunicado que tinha saído já a portaria, que eu já tinha sido empossada. Tomei um susto quando eu vi que só era eu de candidata, porque eu achava que iria ter mais candidatos. E tomei um susto maior ainda quando eu vi que eu era única. Depois que a Sofia me falou: “não, tem uma aluna também que candidatou e foi aprovada.”. Aí eu perguntei pra Sofia: “quem é essa aluna? Onde é que ela tá etc.?”; aí a Sofia tentou de tudo quanto é jeito entrar em contato com essa aluna, não conseguia, não recebia retorno da colega, da aluna. Foi aí que eu consegui o *e-mail* dela, mandei um *e-mail* pra ela, aí ela respondeu, tinha meses já. Aí eu avisei a Sofia: “oh, o celular dela é esse, ela colocou lá no grupo do WhatsApp do CSPA.”, e aí começou a ter um grupo de dois, só que ela nunca foi na reunião da CPA por exemplo. Ela recebe as convocações e não vai. Então, na prática, acaba que é eu, aí eu fiquei totalmente perdida, né? (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

Conforme relato de Olga (2021), dos 8 membros previstos no regimento, a comissão contava em sua composição apenas com 2 membros titulares, mas que na prática, havia a atuação efetiva de apenas um membro. Essa ausência em reuniões foi algo apresentado no capítulo 2, por meio do Quadro 17, página 80. As informações sintetizadas no Quadro 17 evidenciam a ausência de reuniões da CSPA-GV, e da ausência de representante da comissão em reuniões da CPA, um problema que foi se agravando ao longo dos anos. Uma representante da CSPA-GV fez um registro das dificuldades da CSPA-GV de se reunir e em desempenhar as atividades em Governador Valadares. Conforme consta na Ata da 78ª reunião da CPA (UFJF, 2017b), questões de infraestrutura, vacâncias, e permanente ausência de titulares tem inviabilizado a CSPA se reunir.

Como mostrado anteriormente, as dificuldades de composição da CSPA já foi alvo da Auditoria da UFJF. Olga (2021) informou que essas indicações já foram providenciadas pela Gestão do *Campus*, alguns já obtiveram formalização por meio de Portaria 223, de 22 de fevereiro de 2021 (UFJF, 2021a). E dessa nova formação com novos integrantes, houve apenas uma reunião da CSPA-GV, em fevereiro de 2021, porém uma reunião informal, sem registro “porque não tinha formalização ainda do coordenador”. Ainda segundo Olga, até então eram cinco membros com as novas nomeações, e desses, apenas dois compareceram (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

Observa-se ainda que, a indicação de novos membros para a comissão, não tem sido a garantia de que conseguirá manter uma participação ativa de seus membros, com encontros regulares, um indicativo de que as razões da não atuação da CSPA no *Campus GV* ultrapassam as questões estruturais e de composição da comissão. É preciso pensar em estratégias direcionadas a promover o convencimento, a adesão e a participação desses atores nas ações avaliativas do *Campus*. Caso contrário, a comissão viverá em um ciclo vicioso, de baixa adesão aos processos eleitorais, vacâncias e constantes indicações.

Diante do exposto pelos entrevistados, membros da CSPA-GV, nota-se que havia uma participação efetiva e uma persistência dos membros da primeira gestão da CSPA-GV no processo de AAI do *Campus GV*, o que não se observou posteriormente nas outras gestões da comissão, marcadas pelo desequilíbrio em sua composição e desinteresse de participação. Desse modo, em alguma medida, as incompreensões e dificuldades relacionadas ao processo avaliativo interno do *Campus GV*, provocado pelo desconhecimento da CSPA-GV e de seu papel, contribuiu para que esse desinteresse se acentuasse ao longo dos anos, prejudicando o avanço do processo de institucionalização da CSPA-GV. Nas seções a seguir, outros aspectos que contribuirão para esse desinteresse serão evidenciados.

Reconhece-se, por conseguinte, que o simples fato de inserir a CSPA-GV no Regimento da CPA, em 2016, não garantiu a sua estabilidade e sua total legitimação. Ainda há muito a ser feito para que as ações de AAI sejam difundidas na rotina da universidade, e para que de fato a CSPA seja considerada uma estrutura consolidada dentro da organização. Segundo Melo e Oliveira (2005), além de um processo formal, a institucionalização de uma estrutura deve ser entendida também como um processo que se inicia por meio de práticas institucionais, que vai se consolidando ao longo do tempo, até alcançar sua legitimação completa.

Com base nos estudos de Scott (2001 apud CARVALHO *et al*, 2016) concluiu-se que, em relação à legitimidade, a CSPA-GV ainda não está legitimada na visão do pilar normativo e cognitivo, mesmo já estando legitimada na visão do pilar regulativo. A base da legitimidade no pilar regulativo é a conformidade às exigências legais. Já na concepção normativa, uma organização é legitimada de acordo com a sua adesão a normas reconhecidas como padrão de comportamento. Na legitimidade cognitiva, por sua vez, a ênfase é dada para a existência e interação entre os atores, e é fundamentada na noção de compartilhamento da organização e suas atividades.

Na categoria objetivação, serão detalhados aspectos da legitimação normativa e cognitiva, pois nessa fase os líderes desempenham papel importante, realizando as tarefas de teorização que objetivam atribuir uma legitimidade cognitiva e normativa geral às novas estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Dessa forma, ao concluir a análise referente à categoria habitualização, pode-se inferir que a CSPA-GV está em um estágio moderado de habitualização, pois a comissão foi considerada uma inovação para a universidade, marco zero da institucionalização; e pelo prisma regulativo a comissão está legitimada, visto que foi estabelecida de acordo com requisitos legais. Contudo, a formalização da CSPA por meio de um regimento, não determinou o aumento do percentual de adoção da comissão pela organização. Os dados evidenciaram que há falhas em questões de procedimentos, o que não lhe permite atuar conforme previsão no regimento, nem ser avaliada como uma estrutura positiva dentro da UFJF, indicadores de que estrutura CSPA ainda não está legitimada na visão do pilar normativo e cognitivo.

Adiante se inicia a análise da categoria Objetificação, para que se possa compreender em que medida a CSPA encontra disseminada na UFJF, e o papel dos gestores nesse processo de generalização.

3.3.2 Objetivação da estrutura Comissão Setorial Própria de Avaliação

Tolbert e Zucker (1999, p. 205) pontuam que “O movimento em direção a um status mais permanente e disseminado está baseado no próximo processo, a objetivação, que acompanha a difusão da estrutura”. Para as autoras, estruturas que se objetivaram e foram amplamente disseminadas são consideradas estando no estágio da semi-institucionalização, em que a difusão deixa de ser simples imitação, para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas. Nesse estágio os líderes desempenham papel importante, realizando as tarefas de teorização que objetivam atribuir uma legitimidade cognitiva e normativa geral às novas estruturas.

Na fase objetificação há um consenso social maior entre os atores envolvidos no processo de institucionalização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso. Desse modo, buscou-se, inicialmente, atestar se há um consenso ou não entre os entrevistados quanto à importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para o *Campus* de Governador Valadares. No Quadro 23 estão elencadas as visões dos participantes da pesquisa.

A partir dos dados percebe-se que houve um consenso entre os entrevistados sobre o valor da CSPA-GV na estrutura da UFJF. Os entrevistados reconheceram durante a entrevista a importância da CSPA-GV para o *Campus* GV, o que é um dado relevante, visto que os entrevistados são sujeitos-chaves nesse processo. Parte-se do pressuposto, porém, que o fato dos sujeitos selecionados para a pesquisa serem atores que estiveram envolvidos no processo da Autoavaliação Institucional do *Campus* de Governador Valadares, contribuiu para que esse significado estivesse impresso na consciência desses atores. Berger e Luckmann (1996) apontam em seus estudos que a transmissão do significado de uma instituição baseia-se no reconhecimento social dessa instituição como solução de um problema.

Importante ressaltar que, mesmo os respondentes tenham consciência do valor da estrutura CSPA para o *Campus* GV, o que é importante, é necessário que a organização como um todo tome conhecimento do significado da CSPA na estrutura da UFJF, o que pode contribuir para sua crescente adoção pela organização, sinalizando consentimento e aprovação social. Tolbert e Zucker (1999) referiu-se a esse processo de generalização de um significado de uma ação, como objetivação. Em outras palavras, os significados atribuídos à ação tornada habitual, se tornaram generalizados ou difundidos dentro da organização. Mais adiante, reflexões serão feitas sobre o papel dos gestores nesse processo de generalização, pois são atores potenciais para as tarefas de teorização de novas estruturas.

Quadro 23 – Importância da CSPA para o Campus de Governador Valadares na visão dos entrevistados

Participantes da Pesquisa	Visão dos participantes
Membro da 1ª Gestão da CSPA	Eu acho que é fundamental, né? Pro desenvolvimento do campus, pra consolidação do campus. A CPA como um todo já tem um papel muito importante pra universidade, e eu acho que quando a gente começar a levar a sério, né? Como que pode ser feito, o que pode ser feito a partir desses relatórios, a partir da percepção da própria instituição, representada ali pelos professores, pelos estudantes e pelos técnicos, você começa a observar tanto aquilo que você conseguiu desenvolver a partir do PDI, como aquilo que você às vezes prometeu e não conseguiu cumprir ou prometeu [...] E você ter esse olhar, eu acho também um ponto importante da CSPA pro campus, é isso, porque ela tem o olhar das três categorias que estão diretamente envolvidas, ela dá essa abertura muito clara e muito, pelo menos no período que eu tava na comissão, uma abertura muito, aberta mesmo, pra você poder colocar o posicionamento da categoria, o seu posicionamento ali como crítico, né? [...] Eu acho que a CSPA no campus tem esse papel também: de verificar se a universidade tá atendendo o que ela se propõe pra comunidade, no caso do campus de Valadares, a comunidade valadarense, a comunidade do Vale do Rio Doce, de uma forma mais abrangente. E eu acho que ela fazendo o seu papel, assim, orientado como é o papel, como deveria ser o papel de avaliação, ela consegue promover esse desenvolvimento, contribuir pra esse desenvolvimento de forma muito significativa (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).
Membro da 2ª Gestão da CSPA	Vendo a função da comissão, vendo que teoricamente ela poderia fazer em termos de conexão entre o que as pessoas, os docentes, discentes precisam de mudança, ela poderia ser utilizada muito mais como uma ponte pra quais que são as demandas e isso ser levada pra direção, e eu acho que é o objetivo dela, ainda mais aqui no campus, que não tem uma relação tão próxima com, é que a gente não tem espaço, né? Não tem um local e o negócio fica meio espalhado na cidade inteira, eu acho que ela seria uma boa ponte se ela fosse mais utilizada, assim, mas não vejo nenhuma movimentação, não vejo nem a divulgação, assim, eu acho que a maioria dos docentes nem sabem o que que é CSPA, quanto mais os discentes. Se os docentes e os TAEs não sabem, que dirá os discentes saberem! Assim, acho que não é muito divulgado nem a existência, nem a função, nem nada relacionado à comissão. Pelo menos, enquanto eu estava, eu não via essa movimentação e esse conhecimento. Quando eu falava para as pessoas que eu estava na comissão, as pessoas não sabiam nem o que que era. Só coordenador de curso, porque na época que eu fui na CSPA, a maior parte dos cursos tiveram avaliação do MEC, né? (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).
Membro da atual Gestão da CSPA	Isso para mim é óbvio. À medida que eu fui aprendendo, eu fui percebendo até a maior importância da CSPA (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).
Membro da diretoria do Campus GV	Importância, ela tem uma importância porque ela pode indicar, primeiro ela trabalha com indicadores e relaciona com o PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional, e ela pode nos indicar os problemas na percepção da comunidade acadêmica: dos estudantes, técnicos, docentes, então ela tem a importância de ser um instrumento, ela pode ser um instrumento de gestão, de controle, e que pode ajudar o gestor a saber o que que tá acontecendo na ponta, né? Na atividade-fim, que é ensino, pesquisa e extensão (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).
Membro da CPA	A Comissão de Autoavaliação, o próprio nome diz, é responsável pela autoavaliação institucional. E a importância da avaliação, de qualquer processo, pra qualquer instituição, é grande, considerando que, a partir daí, você consegue conhecer a instituição e verificar, por exemplo, as oportunidades de melhoria, o que tá dando certo, quais são as fragilidades, pra você, a partir desse conhecimento, construir as políticas, né? (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).
Membro da DIAVI	Isso é importante justamente por isso, porque se trata de uma universidade que tem dois campi, que estão a uma distância muito grande um do outro, então se faz necessária essa atuação local, né? Então era necessário que houvesse essa representação local, né? Isso foi o pensamento da época com o qual eu concordo, essa importância de haver pessoas ali envolvidas no dia a dia, participando da autoavaliação do campus GV (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021).

Fonte: Elaboração própria (2021).

A partir da fala dos entrevistados descritas no Quadro 23, verificou-se que, embora haja um consenso entre os participantes da pesquisa sobre a importância da CSPA-GV na estrutura da UFJF, não há como garantir que os membros da instituição tenham a mesma visão, pois a CSPA-GV e o seu papel não é compreensível nem reconhecível no *Campus*, conforme demonstrado na fala de João “[...] a comunidade, de forma geral, somando técnicos, alunos e professores, eu acho que é pouco ciente da importância do processo, pouco consciente do quanto que isso pode contribuir pra implementação do campus de Governador Valadares” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Essa observação se faz necessária, pois o que possibilita a sobrevivência de uma estrutura na organização, de acordo com Melo e Oliveira (2005), é o desenvolvimento de uma consciência mútua entre todos os envolvidos da instituição sobre o valor da estrutura, e a adoção de ações compartilhadas em prol dessa estrutura.

Para Berger e Luckmann (1996), a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais, construídas no curso de uma história compartilhada, ao longo do tempo, fundamental na criação e perpetuação de qualquer instituição. E as ações que têm probabilidade de serem reciprocamente tipificadas, são aquelas ações importantes para o indivíduo A e para o indivíduo B em uma situação comum. Nessa perspectiva, supõe-se, que não há entre os indivíduos da instituição ações integradas e compartilhadas em prol da estrutura CSPA-GV, tendo em vista que as ações de AAI ainda não foram internalizadas pelos atores da comunidade acadêmica do *Campus GV*.

Percebe-se que há consenso da importância da CSPA-GV por parte dos atores que estiveram em algum momento envolvidos no processo da AAI do *Campus GV*, consenso esse que não é compartilhado nem disseminado entre a comunidade acadêmica, o que pode sinalizar o processo de institucionalização da CSPA-GV vem se desenvolvendo desde sua criação de forma mais centralizada, com envolvimento de poucos atores, inviabilizando a legitimação normativa e cognitiva da estrutura.

A legitimação apresenta tanto um elemento cognoscitivo quanto elemento normativo, ou seja, não é apenas uma questão de valores, implica também conhecimento, pois produz novos significados que integram os significados já existentes nos processos institucionais (BERGER; LUCKMANN, 1996). Nesse sentido, para que a CSPA-GV avance em sua fase objetivação e passe para a fase da total legitimação, tendo um status mais permanente e disseminado, dependerá de muita teorização (TOLBERT; ZUCKER, 1999), isto é, de um processo educacional constante, conforme pontuado por Berger e Luckmann (1996, p. 98):

Os significados institucionais devem ser impressos poderosa e inesquecivelmente na consciência do indivíduo. Como os seres humanos são frequentemente preguiçosos e esquecidos, deve também haver procedimentos mediante os quais estes significados possam ser reimpressos e rememorizados.

Nesse sentido, solicitou-se aos entrevistados falarem sobre o conhecimento que a comunidade acadêmica tem a respeito da CSPA no âmbito do *Campus* Governador Valadares, e compreender em que medida o processo de teorização dessa nova estrutura vem se desenvolvendo dentro da instituição. Os estudos de Berger e Luckmann (1996) apontam que, para entender a integração de uma ordem institucional é necessário compreender o conhecimento que seus membros têm dela.

Observou-se que há um consenso entre os participantes da pesquisa de que a CSPA é pouco conhecida na universidade. Helena (2021) ressaltou que não era divulgado nada relacionado à comissão, “Pelo menos, enquanto eu estava, eu não via essa movimentação e esse conhecimento. Quando eu falava para as pessoas que eu estava na comissão, as pessoas não sabiam nem o que que era” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). João enfatizou o desconhecimento do processo avaliativo ao relatar que “Assim, eu acho que é muito pouco perto do que poderia ser. Acho que a comunidade acadêmica ainda não tem noção do porquê desse processo” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Já Olga pontuou que “Eu tenho quase certeza que é muito baixa. A gente pode fazer até uma enquete sobre isso. Eu tenho quase certeza que pouca gente vai saber” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021). E por fim, Heitor trouxe a seguinte informação: “Olha, eu acho que o conhecimento é muito fraco, muito ruim. [...] Então, talvez, pra se ter mais conhecimento, a gente tem que construir possibilidades da comunidade ter conhecimento da CSPA, e a gente não tem isso ainda” (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

A partir da percepção dos colaboradores da pesquisa percebe-se que a CSPA é pouco conhecida no *Campus*. Observa-se que essa percepção foi apresentada por participantes que atuaram e/ou estiveram envolvidos com a CSPA-GV em diferentes momentos, desde 2014 a 2020, o que revela ser um problema que se perpetuou ao longo do tempo e que merece atenção. É preciso que haja comprometimento tanto dos coordenadores das comissões quanto dos gestores das instituições de se promover esse conhecimento, e a consequente disseminação da estrutura CSPA-GV na UFJF, em direção a sua total legitimação.

Conforme visto, os três pilares da legitimação possuem características que fortalecem e reforçam as estruturas (SCOTT, 2001 apud CARVALHO *et al*, 2016); e a legitimidade está intimamente ligada à institucionalização, pois estabelece uma percepção generalizada ou

suposição de que as ações de uma entidade são desejadas ou apropriadas dentro de algum sistema (FREITAS; GUIMARÃES,2005). A partir das análises na categoria habitualização, chegou-se à conclusão que, embora a CSPA-GV esteja legitimada na visão do pilar regulativo, não há o que falar em legitimação normativa e cognitiva, pois há um baixo percentual de adoção da comissão pela organização, além de não apresentar uma avaliação positiva da comunidade acadêmica, tendo em vista os desafios de atuar conforme previsão em regimento, uma indicação de que CSPA-GV não se objetivou, estando ainda no estágio inicial da semi-institucionalização.

A partir desta constatação faz-se necessário nessa seção compreender o que os decisores-chaves nesse processo têm feito para que a CSPA-GV alcance a legitimidade cognitiva e normativa. Decidiu-se pesquisar, então, a existência de *champions*, atores que têm interesse na estrutura e podem promover a sua divulgação. Para tanto, questionou-se a respeito do suporte que a CSPA-GV recebeu e tem recebido da administração do *Campus* de Governador Valadares, da CPA e da DIAVI.

João (2021) destacou em sua fala que no período da primeira gestão da CSPA-GV “[...] dentro da realidade do campus naquele momento, eu consideraria que a gente teve um apoio razoável” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Segundo ele, a gestão do *Campus* GV disponibilizou tempo para os membros se dedicarem aos trabalhos da comissão, e uma sala para a comissão realizar reuniões, pois por um tempo a comissão se reunia na sala de professores, o que era complicado porque incomodava os outros professores. A sala não era uma sala exclusiva, mas havia um horário reservado para a comissão. João (2021) descreveu que:

Não era uma sala da CPA, mas, mais para frente, a gente teve essa sala de reuniões, que a gente usou como sala da CPA durante um tempo. Mas essa era uma dificuldade, que eu acho que não foi dada a real importância de uma sala pra comissão, porque a gente, quando teve que participar de avaliações de cursos. [...] Reunir com pessoal que vinha avaliar os cursos e tal. Esse espaço é importante até pra isso, pra receber as pessoas, pra você organizar. Então, essa demanda foi uma demanda que não foi atendida, assim, eu não sei em que medida que era possível de se atender, tá? Mas era uma demanda importante que não foi atendida durante um bom tempo que, de certa forma, se tivesse sido atendida, poderia contribuir mais pro trabalho, né? [...] inclusive essa questão dos arquivos, do sumiço dos arquivos, provavelmente não teria ocorrido se tivesse uma sala específica pra comissão (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

A partir do relato de João, percebe-se que, a administração do *Campus* teve sensibilidade de possibilitar que os servidores, membros da comissão, dedicassem parte do

tempo de trabalho às atividades da comissão, contudo, a ausência de um espaço para a CSPA desenvolver essas atividades, foi pontuado como uma demanda importante, que não foi atendida, e que poderia ter contribuído para o desenvolvimento da comissão. Além do mais, João (2021) destacou a dificuldade de obter informações da própria gestão do *Campus*:

Esse é um ponto que eu acho que faltou um pouco de apoio da direção do campus, no sentido de provocar os gestores que tinham dados necessários pra gente fazer as informações, a priorizar, em algum momento, de levantar esses dados, porque alguns dados foram mais demorados pra conseguir (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

A dificuldade em relação à produção de informações apresentadas por João evidencia um certo grau de resistência e/ou desconfiças às políticas e ações de AAI no *Campus* Governador Valadares, que será analisada posteriormente.

Quanto ao suporte da CPA e DIAVI, João (2021) considerou a relação de comunicação tranquila, e a recepção na CPA e participação nas reuniões como produtiva, a exemplo, destacou a reivindicação do Relatório de AAI do *Campus* GV como anexo no RAAI da UFJF, e a alteração do Regimento da CPA com a inclusão da CSPA como conquistas nesses espaços de discussão. Destacou ainda que a DIAVI possibilitava meios de participação dessas reuniões, com Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e transporte (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Apesar do apoio recebido da DIAVI e CPA, João (2021) enfatizou que, na fase inicial da CSPA, a CPA poderia ter auxiliado mais nesse processo, fomentando a participação da comunidade acadêmica de GV, a partir da divulgação do trabalho desenvolvido pela CPA, no *Campus* Sede, e de qual seria o papel da CSPA, no *Campus* GV. Para ele, o ideal era “[...] fomentar esse interesse de participação, que poderia ter sido feito com uma antecedência maior, pra provocar o pessoal ao interesse de divulgar o trabalho da CPA como um todo e, assim, provocar nas pessoas o interesse de participar da CSA” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Enfatizou ainda que naquele período a inserção da CSPA “[...] foi um pouco lenta, assim, de ficar claro no *site* institucional de que no campus tinha uma comissão setorial que tava fazendo esse trabalho no campus e tal, isso demorou um pouquinho pra ficar nos meios de divulgação” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Importante destacar que o *Campus* Sede, em Juiz de Fora, já estava inserido nesse processo, ao passo que para o *Campus* GV, a AAI era ainda uma novidade. Nesse contexto inicial da CSPA, a CPA tinha um papel fundamental em apresentar para comunidade acadêmica do *Campus* GV a função AAI dentro da UFJF, bem como o papel da CSPA nesse

processo, dentro do *Campus* GV. Nota-se que, ações da CPA nesse sentido poderiam ter dado mais visibilidade à CSPA e fomentado a participação da comunidade acadêmica de Governador Valadares, viabilizando a difusão da estrutura.

A pesquisa demonstrou que a CPA tem admitido falhas em relação à divulgação e sensibilização, e que no *Campus* Sede, a CPA vive problemas semelhantes aos da CSPA-GV. Sofia (2021), membro da CPA, ao expor sua visão em relação ao interesse da comunidade acadêmica da UFJF em participar dos processos eleitorais das comissões, relatou que “[...] o desconhecimento tá levando a esse desinteresse em ambos os campi, sabe? Eu acho que a CPA tem falhado numa coisa: talvez a comunidade acadêmica manifestasse mais interesse se tivesse conhecimento do que se trata” (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). Sofia (2021) atribui esse desconhecimento da CPA como sendo responsabilidade da comissão que ainda não desenvolveu na universidade o trabalho de sensibilização da comunidade acadêmica nesse processo.

Ao ser questionada sobre o apoio da DIAVI às comissões, Sofia (2021) ressaltou que a parceria com a DIAVI tem sido excelente, e que o suporte que a diretoria tem dado tanto à CPA quanto à CSPA-GV, tem melhorado muito o funcionamento das comissões. “Só não é melhor porque a gente ainda não conseguiu fazer esse trabalho de sensibilização, que vai trazer, eu acho, que uma valorização da CPA, que vai melhorar a participação da comunidade pra composição da CPA, entendeu?” (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). Apesar do apoio da DIAVI, considerado pela entrevistada como excelente, o funcionamento das comissões poderia ser melhor, se houvesse ações de sensibilização que promovesse o envolvimento da comunidade acadêmica em todas as etapas da de AAI. Cumpre destacar, que a DIAVI, a CPA e os gestores cumprem papel importante nesse processo, como *champions*, defensores da estrutura que podem promover a sua difusão. Para o presidente da CONAES, Hégio Trindade (BRASIL, 2004c, p. 11):

A sensibilização, no processo de autoavaliação, busca o envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração e no desenvolvimento da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros. Esta sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas.

O relato de João (2021) e de Sofia (2021) traz à tona a necessidade do comprometimento tanto dos coordenadores das comissões quanto dos gestores das instituições de se estabelecer estratégias de sensibilização que favoreçam formas efetivas de participação, da comunidade acadêmica. A avaliação institucional é um processo sistemático que visa a

melhoria e aperfeiçoamento da instituição (BELLONI, 1999). Posto isto, para que as pessoas participem desse processo é preciso conhecer a respeito, e compreender os benefícios que a AAI pode trazer para a universidade. No decorrer das análises verificou-se que as incompreensões por parte dos membros e comunidade acadêmica em relação ao processo de AAI já existiam no início da CSPA, e se perpetuou ao longo dos anos. Esse desconhecimento tem sido consequência da ausência de ações de sensibilização, divulgação e cursos de formação aos membros da comissão, que em alguma medida prejudicou o avanço do processo de institucionalização da CSPA-GV.

É perfeitamente aceitável, que no ato da criação da CSPA, em 2014, a administração do *Campus* GV não tivesse tempo hábil de propor e/ou promover ações de sensibilização que pudesse dar visibilidade à CSPA naquele momento, visto se tratar de uma inovação. Como já descrito, o *Campus* em Juiz de Fora já estava inserido nesse processo, ao passo que para o *Campus* GV, a AAI era ainda uma novidade. Era necessário, portanto, que houvesse nesse contexto inicial uma interação entre os *campis*, e nesse caso, a CPA junto à DIAVI poderiam ter facilitado essa interação e compartilhamento de conhecimento a respeito do processo. Porém, não há justificativas para que após seis anos de sua criação a administração do *Campus* não conseguisse fomentar ou contribuir para a difusão da comissão dentro da instituição. Notam-se falhas ao longo dos anos, em viabilizar essa sensibilização, além do suporte operacional, que será destacado mais à frente. Importante ressaltar que já houve tempo suficiente para corrigir possíveis falhas que tem inviabilizado a total institucionalização da CSPA, e que agora é preciso pensar nesses problemas a fim de superá-los.

Quanto à divulgação da CSPA e dos resultados de suas ações, verificou-se que na primeira gestão da CSPA-GV, a divulgação por parte da CSPA foi considerada como exitosa, conforme relato de João (2021), membro da primeira gestão da CSPA:

[.. .] os problemas foram colocados e eu acho que a gente teve êxito nisso, de dar uma visibilidade ao relatório da CSA, do primeiro relatório trienal e do segundo relatório trienal, de forma muito relevante dentro dos relatórios da CPA como um todo, e fazer a divulgação disso, então, essa parte de mostrar, foi muito efetiva [...] É, assim, a gente fez esse passo, que a gente achou importante de fazer essa divulgação dos resultados, dos relatórios, e tudo, nos *e-mails* institucionais, comunicando com todo mundo, mas também fizemos reuniões assim: tinha uma reunião do sindicato, aí a gente fazia uma apresentação do próprio relatório, apresentou no Conselho Gestor. Basicamente foi essa estratégia. Eu não sei o quanto que isso teve êxito, mas a coordenadora da CSPA também providenciou a criação do *site* da CSA, não sei se chegou a colocar no ar, mas ela tava tentando (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Nota-se a tentativa da comissão em sua primeira gestão, de estabelecer estratégias de divulgação que viabilizaria, segundo relato de João (2021) o conhecimento da comissão e a seriedade do trabalho que ela desenvolvia. Além dessa preocupação, João (2021) pontuou que a divulgação tinha como propósito demonstrar o quanto que a CSA, naquele momento inicial, tinha importância no processo de autoavaliação para a universidade “[...] porque a UFJF não é só o campus de Juiz de Fora, e incluir essas informações do campus aqui faria todo sentido, contribuiria pra gente aprimorar o serviço da universidade toda” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Porém, esse trabalho de divulgação não foi observado nas outras gestões, e foi apontado por Heitor (2021), como um ponto crítico que existe “[...] a falta de divulgação do trabalho da comissão. Talvez por todas as dificuldades de composição, alta demanda”. Cumpre salientar que em seu regimento, está previsto que a CSPA tem como uma de suas atribuições, dar publicidade a todas as etapas dos processos de avaliação no *Campus* de Governador Valadares (UFJF, 2016b).

Mesmo diante dos desafios da comissão e do *Campus* de Governador Valadares, os resultados da autoavaliação institucional do *Campus* devem ser apresentados, divulgados e debatidos, oportunizando a manifestação de pontos de vista da comunidade acadêmica e sociedade externa, permitindo a revisão e o aperfeiçoamento de processos. A divulgação dos resultados segundo Brandalise (2010) é fundamental para legitimação do processo avaliativo. O caráter público das ações avaliativas, e a disponibilização dos resultados, além de dar mais legitimidade, tornam mais transparente o processo. Uma possível razão da comissão não conseguir fazer essa publicidade, é o desconhecimento de suas atribuições e do próprio regimento, em virtude da ausência de formação para atuarem nesse processo avaliativo.

Continuando as análises sobre o apoio das lideranças à CSPA-GV, Helena (2021), membro da segunda gestão da CSPA, pontuou que não houve nenhum apoio da Gestão do *Campus* “A gente não teve nada. Nunca foi falado nada pra gente, nunca foi solicitado nada da gente, nunca foi também designado espaço” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). No entanto, destacou o tempo disponibilizado aos membros da comissão para dedicação a AAI. Frisou que o espaço utilizado pela comissão era espaço compartilhado com outras pessoas, o que segundo ela, não era um ambiente propício: “A gente chegou a pedir um telefone pra gente conseguir falar com a CPA, nunca foi conseguido, quando eu tinha que reunir, eu tinha que reunir na sala dos professores, [...] ou tinha que vir aqui pra minha casa pra reunir em reunião on-line” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). Sobre o apoio da CPA e DIAVI, Helena (2021) informou que a DIAVI foi sempre solícita, e que a CPA dava orientações quando surgiam dúvidas em relação ao relatório.

Já Olga (2021), membro da atual gestão, relatou que as vezes que precisou de alguma providência mais imediata da gestão do *Campus*, em relação a pedido de informações e indicações para comissão, ela atendeu. Porém, destaca que “Agora não tem a estrutura, não tem um TP, não tem alguém pra secretariar nem nada, isso aí não teve não” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021). Sobre a falta de apoio, naquilo que parecia ser necessário para o bom funcionamento da CSPA, Olga (2021) trouxe informações relevantes, ao expor sua percepção:

[...] me parece que, assim, ficou visível pra comunidade acadêmica de fora. Tipo assim: “mas como assim? A gente vai ter que trabalhar por conta? Não vai ter a estrutura? Não vão garantir pra gente os meios?”. Em várias atas mencionaram que sempre ia ter uma TP pra CSA/CSPA e nunca parece que teve. Então, aí vai chegando num ponto, que aí essas coisas podem ser conversadas em corredor, aí a pessoa percebe: uai! Mas se eu assumir isso aí vai ser um trabalho demais, né? É, não vou querer isso não, pra mim. Vou trabalhar com outras coisas etc (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

Em função dos aspectos apontados pela entrevistada, nota-se que a comunidade acadêmica não se sente atraída em participar da CSPA-GV, e que de alguma maneira tem influenciado no interesse da comunidade em participar desse processo, dificultando a difusão da CSPA. Para Melo e Oliveira (2005), a estrutura que se tornou institucionalizada é considerada pelos membros de um grupo como eficaz e necessária.

Nessa fase de objetivação, é necessária muita teorização para fundamentar e garantir que o processo avance (MELO, 2016). E para que os esforços de teorização sejam persuasivos e eficientes, eles devem também oferecer evidência de que o novo arranjo é bem-sucedido. E com base em tal teorização e na evidência que a acompanha, os *champions* encorajam a disseminação dessas novas estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Os dados têm demonstrado que, embora a CSPA seja importante sob o ponto de vista dos entrevistados, há poucas evidências de que a CSPA-GV seja uma estrutura bem-sucedida, por todos os problemas de operacionalização vivenciados pela comissão, o que sugere não haver por parte dos decisores-chaves o suporte necessário para sua atuação.

Quando questionada se pudesse solicitar alguma coisa para administração do *Campus* GV, que pudesse o melhorar o trabalho da comissão, o que que ela solicitaria, Olga respondeu: “Pelo menos 1 TP, pelo menos 1 TP, 1 aluno com bolsa pra ficar secretariando, ajudar e oficiar, criar um espaço do SEI da CSPA, que ainda não tem” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021). Quanto ao suporte da CPA, destacou que estaria totalmente alheia se não fosse o apoio da comissão, mesmo porque sua atuação até o momento havia sido somente dentro da CPA, pois a CSPA não tem tido condições de atuar no *Campus* GV.

De forma semelhante do que vem sendo exposto pelos entrevistados quanto ao suporte da administração do *Campus GV* à CSPA, Sofia (2021) relatou que “[...] referente às indicações foi um bom suporte. Com relação à infraestrutura, que eu acredito que a CSPA não tenha uma infraestrutura própria pra funcionar adequadamente” (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

Quanto a inexistência de alguém que pudesse auxiliar a CSPA-GV nas demandas administrativas, Olga (2021), relatou que “Em várias atas mencionaram que sempre ia ter uma TP pra CSPA e nunca parece que teve”, uma evidência de que a solicitação não foi atendida. Como pontuado pelos entrevistados, diferentemente do que ocorre com a CSPA, a CPA, em Juiz de Fora, conta com apoio para esse tipo de demanda. Segundo Sofia a CPA “[...] conta com apoio da Diavi, tem bolsista na Diavi que atende à CPA, faz as atas, atualiza a página eletrônica da CPA. Tem uma TAE que toda vez que a CPA precisa de um apoio tá ali” (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). Nessa mesma direção, Valentina confirmou o relato de Sofia ao declarar que a DIAVI tem “[...] um posto de trabalho à disposição da CPA na nossa sala em Juiz de Fora, um computador, uma impressora, nós temos um bolsista de Treinamento Profissional que atua prioritariamente para atender à CPA” (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021). E ainda destacou que esse tipo de suporte é possível ser dado à CPA, em Juiz de Fora, e cabe à administração do *Campus GV* prover para CSPA as condições necessárias para seu funcionamento: “[...] esse tipo de suporte obviamente não tem como a gente prover para a CSPA, isso aí a gente espera que seja provido localmente” (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021).

Ao ser questionado sobre o apoio que deu à CSPA-GV, o membro da Diretoria do *Campus GV* pontuou que:

A gente atuou muito no início dos credenciamentos dos cursos, quando o MEC tava credenciando, eu tinha uma participação até mais próxima porque todo dia eu tinha uma reunião com o MEC. O apoio principal é informação. Assim, eu não me lembro de ter um pedido formal de, por exemplo, uma sala, de ter servidores dedicados, que é uma demanda que é legítima, mas eu não tô me recordando, na minha memória, que se tem esse tipo de demanda mais de estrutura física, que todo mundo sabe também que a gente não tem. Então, talvez não chegue esse tipo de demanda porque a própria comissão já é sensível de entender que a gente precisa de espaço. Mas a gente não tem uma estrutura física, por exemplo, pra comissão trabalhar. Eu não sei como é que eles fazem quando precisa, talvez eles utilizem os polos de trabalho que cada um tem dentro da sua área mesmo (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

O que se percebe no relato de Heitor, é que o principal apoio da gestão do *Campus* à CSPA foi a disponibilidade de dados e informações para a confecção do RAAI, e destacou que não se recordava de ter recebido demandas sobre espaço físico e servidor dedicado à CSPA, que considerou como legítimas. Percebe-se que a administração do *Campus* não proveu o suporte necessário para o funcionamento da comissão. Cumpre ressaltar que no âmbito do *Campus* GV, cabe à Diretoria Geral do *Campus* de Governador Valadares, com o apoio da Administração Superior, viabilizar os meios, as condições materiais e os recursos humanos necessários ao funcionamento da CSPA, considerando as condições existentes no *Campus* (UFJF, 2016).

É necessário que se façam algumas ponderações em relação ao que foi exposto. A justificativa da administração em não ter condições de prover espaço físico para a CSPA é legítima, tendo em vista os problemas de infraestrutura vividos pelo *Campus* GV. Mas há de se considerar que durante a primeira gestão da CSPA houve uma atenção maior em relação a esse espaço, como já relatado por João (2021), pois havia um espaço destinado para a CSPA-GV, não era uma sala exclusiva, mas havia um horário reservado para a comissão. Com o passar do tempo, a CSPA passou não ter mais esse espaço, tendo que se reunir em espaços compartilhados, o que não é o ideal considerando a natureza de trabalho da comissão.

Segundo o Relatório de Autoavaliação Institucional de 2019 (UFJF, 2020e, p. 82), “O fato de a UFJF-GV não possuir campus próprio impossibilita a destinação de espaço para uso específico da CSPA. É possível a utilização das salas para o desenvolvimento das suas atividades mediante requisição prévia e disponibilidade”. As reuniões da CPA são realizadas no *Campus* Sede, em Juiz de Fora, e quando há disponibilidade da sala de videoconferência, é possível a utilização da sala pela CSPA, para participação das reuniões da CPA. No entanto, o *Campus* GV possui apenas esse espaço destinado para videoconferências para todos os órgãos administrativos e acadêmicos do *Campus* de GV. Em caso da indisponibilidade da sala, os membros da CSPA se reúnem em seus postos de trabalho, ou até mesmo em casa, conforme já demonstrado nessa pesquisa.

Ao contrário do que ocorre com a CSPA em Governador Valadares, as instalações do *Campus* Sede estão à disposição da CPA, para realização de reuniões, treinamentos e eventos. No *Campus* Sede há disponibilidade de espaços, tendo como pré-requisito para uso, apenas o agendamento prévio. “A CPA utiliza a infraestrutura física da DIAVI - espaço físico e equipamentos - para o desenvolvimento das atividades de avaliação própria no campus sede, além de se beneficiar do apoio técnico dos seus servidores e dos seus bolsistas” (UFJF, 2020e, p. 82).

Outro fator relevante, é que havia um compromisso maior da administração em prol das avaliações externas, conforme mencionado por Heitor (2021): “A gente atuou muito no início dos credenciamentos dos cursos, quando o MEC tava credenciando, eu tinha uma participação até mais próxima porque todo dia eu tinha uma reunião com o MEC” (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021). Nesse período, a administração tinha um interesse maior e uma relação mais próxima com a comissão, porque a CSPA-GV era uma figura importante nesse processo de avaliação externa, ela era responsável por representar a CPA nesses processos avaliativos. Essa postura de uma atuação mais contundente da administração durante esse período, pode ter a explicação pelo fato de as avaliações externas possuírem caráter de regulação e controle, de dimensão quantitativa (BELLONI, 1999).

Em 2016, o *Campus* começou a receber a equipe avaliadora do MEC para os processos de reconhecimento dos cursos de graduação, e o desempenho insatisfatório de um curso nas avaliações pode levar o ministério a medidas corretivas dos problemas. A Avaliação dos Cursos de Graduação consiste numa avaliação externa realizada por uma equipe multidisciplinar de especialistas para avaliar cursos de áreas afins, aos quais se junta um avaliador institucional. Segundo Polidory, Marinho-Araújo e Barreyro (2006), esse eixo tem sua articulação com os processos de regulação por estar definido na lei do SINAES, que os seus resultados estão vinculados com o reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos.

Por essa razão, os coordenadores dos cursos do *Campus* GV, inicialmente, tiveram um interesse na estrutura CSPA-GV, pois buscavam a normalização dos cursos oferecidos no *Campus* GV, segundo a afirmação de Helena: “Então, como a maior parte dos cursos tiveram avaliação do MEC, uma das avaliações é conversar com a CSPA, então as coordenações sabiam, porque elas precisavam saber, porque era uma das avaliações do MEC” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). A fala da Helena tem relação direta com o que foi pontuado por Heitor, de que a gestão do *Campus* apoiou a CSPA-GV de forma mais incisiva quando o *Campus* passou pelos credenciamentos dos cursos. Percebe-se que esse processo foi descontinuado, assim que todos os cursos foram reconhecidos. A esse respeito Valentina (2021) trouxe o seguinte relato:

Eu atribuo isso, na época, à preocupação com o reconhecimento dos cursos, e era uma época em que todos os cursos iam ser reconhecidos ao mesmo tempo, então eu acho que houve essa preocupação, esse envolvimento naquela época. Agora os cursos todos já estão reconhecidos (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021).

É legítima a preocupação da comunidade acadêmica e dos gestores em relação às avaliações externas, mas tão importante quanto, é a avaliação interna, conduzida pela CPA e CSPA-GV. Teixeira Junior e Rios (2017) destacam que a função precípua da CPA é organizar e coordenar a autoavaliação, considerada o epicentro do SINAES e que a avaliação externa, avaliação dos cursos e avaliação dos estudantes, ou partirão da autoavaliação ou a ela convergirão. Para que a avaliação interna ou autoavaliação cumpra plenamente seus objetivos, precisa contar com o comprometimento dos gestores e coordenadores das comissões. É necessário que se estabeleça estratégias de efetiva participação da comunidade acadêmica. Ressalta-se, ainda, a importância a CSPA-GV ter visibilidade e suporte operacional da administração para que possa desenvolver a contento suas atividades.

Por meio da análise das entrevistas, conclui-se que a CSPA-GV teve um apoio significativo da gestão do *Campus* no início de suas atividades. Pode-se inferir que o apoio existente nesse período esteve relacionado ao período da avaliação externa, em que os seus resultados estavam vinculados com o reconhecimento dos cursos pelo qual o *Campus* passava. Apesar desse apoio, desafios foram apontados para os quais não foi dada atenção devida. Essa falta de suporte por parte dos decisores-chaves desse processo pode ter inviabilizado o aumento da difusão da CSPA, e o avanço para sua legitimação completa na organização. A institucionalização, assim como a legitimação, requer o alcance de certa estabilidade, ou seja, de um dado padrão persistente de relacionamentos, assegurado por um fluxo sustentável de recursos e informações, dessa forma expressando consentimento e aprovação social (MELO; OLIVEIRA, 2005).

A partir das análises, observou-se que a Comissão Setorial Própria de Avaliação do Campus de Governador Valadares (CSPA-GV) se encontra na fase inicial de objetificação, pois ela ainda não foi amplamente divulgada no *Campus* GV. Como ainda há um grupo muito pequeno de indivíduos que trabalha em prol da estrutura CSPA-GV, os *champions*, conclui-se que a comissão se encontra num percentual muito baixo de difusão, sendo que ainda é pouco conhecida pela comunidade acadêmica do *Campus* GV. Ademais, não existe um consenso entre a comunidade acadêmica do *Campus* GV sobre o valor da CSPA, inviabilizando a adoção de ações compartilhadas em prol dessa estrutura, um indicativo de que a estrutura não está legitimada na visão do pilar normativo e cognitivo.

O próximo passo é analisar a última fase de institucionalização, a sedimentação, caracterizada pela continuidade histórica de uma estrutura e em sua sobrevivência ao longo do tempo.

3.3.3 Sedimentação da estrutura Comissão Setorial Própria de Avaliação

O último estágio do processo de institucionalização de uma estrutura, a total institucionalização, envolve a fase de sedimentação, e se caracteriza pela continuidade histórica da estrutura e em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização, e pela quantidade de pessoas envolvidas por um longo período (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A fase da sedimentação “[...] caracteriza-se tanto pela propagação virtualmente completa, de suas estruturas por todo grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). Como já pontuado, são necessárias um monitoramento organizacional contínuo e muita teorização entre a fase de habitualização e a fase de objetivação para fundamentar uma estrutura e garantir que o processo avance da fase para a fase da Sedimentação. Essa fase, segundo Melo (2016) é algo mais complexo ainda, apesar da existência de menor resistência do grupo contrário e maior interesse do grupo a favor. Apenas o tempo e a persistência dos envolvidos no processo de institucionalização poderão confirmar essa mudança de fase.

Tolbert e Zucker (1999) esclarecem que a chave para compreensão do processo de sedimentação é a identificação dos fatores que afetam a abrangência de difusão, assim como a conservação de uma estrutura. Um dos fatores apontados é a existência de um conjunto de atores adversários às estruturas, e que se mobilizam coletivamente contra elas. Por outro lado, a total institucionalização depende de um conjunto de fatores: baixa resistência de grupos de opositores, a promoção e apoio cultural por grupos de defensores, e a correlação positiva com institucionalização e resultados.

Dessa forma, foi necessário identificar os fatores que tem afetado o processo de difusão da CSPA na instituição, como também sua perpetuação no tempo, para compreender por que a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização no *Campus* de Governador Valadares, a partir da percepção dos entrevistados. Para tanto, questionou-se aos entrevistados quais seriam as principais dificuldades da CSPA na coordenação e articulação da AAI no *Campus* GV.

No Quadro 24 será apresentada a visão dos entrevistados em relação às dificuldades da CSPA na coordenação e articulação da AAI no *Campus* GV.

Quadro 24 – Dificuldades da CSPA-GV na coordenação e articulação da AAI no Campus GV na visão dos entrevistados

Entrevistados	Visão dos participantes
Membro da 1ª Gestão da CSPA	As principais dificuldades: o espaço físico foi um problema, né? O levantamento de informações setorializadas, assim, foi que eu penso que a gente conseguiu tratar bem, mas que foi um problema. A obtenção de dados, e aí o outro problema que tá relacionado é a fidedignidade desses dados. Então, obtenção de dados, às vezes a gente enfrentava algum desafio, e aí saber o quanto esse dado é fidedigno à realidade também é outro desafio. Então, eu acho que esses são os principais pontos. Mas já pensando, assim, eu acho que a universidade, ela não tem um processo de acompanhamento – pelo menos até onde eu acompanhei não tinha – de implementação do PDI. Assim, escreve o PDI e aí não tem um processo sistemático de o quanto disso que a gente tá fazendo? Porque, se tivesse isso, o trabalho da comissão seria muito mais tranquilo, meio que a gente coloca o PDI, a gente implementa ele a partir da, vamos dizer assim, de uma, sem ter um acompanhamento sistemático. A gente implementa ele da cabeça de quem tá fazendo, tal, não sei o quê nem sempre as pessoas tão retornando lá e relendo quais são as prioridades que a universidade elegeru, nem rediscutindo também. Então, essa rediscussão do PDI também é importante pra que ele esteja atualizado (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).
Membro da 2ª Gestão da CSPA	Ah, eu acho que o principal desafio ali foi realmente saber o que fazer mesmo, assim, uma instrução mais direta, assim, sabe? Um guideline: “olha, que se faça isso, que se faça aquilo ao longo do período”, um cronograma, qualquer coisa. Porque a gente chegou meio cru, todos éramos novos, [...] que não foi passado o que que exatamente a gente precisava fazer ou se é que a gente precisava fazer alguma movimentação específica aqui no campus. Então ficou meio que perdido, assim, eu acho que por isso também que os membros foram saindo, a gente ficou, a gente sabia da importância da comissão, a comissão ela é muito importante, a existência dela, eu acho, eu considero la muito importante, mas a gente acabou ficando muito perdido e sem direção de nenhuma parte, assim, a gente sabia só que tinha que fazer o que a gente fez, que foi o relatório e reuniões, e só [...] Fora a questão estrutural, né? Porque aí a dificuldade de encontrar um TAE, porque aí o TAE não tinha um lugar pra trabalhar, e aí todas essas dificuldades institucionais mesmo, assim, de estrutura (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).
Membro da atual Gestão da CSPA	Mas no início tinha essa dificuldade, então eu acho que... me parece que, assim, ficou visível pra comunidade acadêmica de fora. Tipo assim: mas como assim? A gente vai ter que trabalhar por conta? Não vai ter a estrutura? Não vão garantir pra gente os meios? Em várias atas mencionaram que sempre ia ter uma TP pra CSA/CSPA e nunca parece que teve. Então, aí vai chegando num ponto, que aí essas coisas podem ser conversadas em corredor, aí a pessoa percebe: uai! Mas se eu assumir isso aí vai ser um trabalho demais, né? (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).
Membro da diretoria do Campus GV	Eu acho que é um problema institucional, né? Um problema que vem das próprias pessoas que passaram pela comissão de não terem tido engajamento suficiente de tornar mais conhecido o trabalho que ela faz, foi mais um trabalho burocrático. Então, eu acho que é desvalorização generalizada por parte dos servidores, por parte das pessoas que fizeram parte da comissão, mas, ao mesmo tempo, você tá falando muito da Comissão Setorial, é um reflexo da própria CPA institucional de Juiz de Fora. Eu não vejo nem lá isso, de uma forma bem organizada, eu nunca vi um relatório desse ser discutido no Conselho Superior, diferente da auditoria. Os relatórios da auditoria, todos são apresentados todo ano no Conselho Superior. Então, a auditoria tem um destaque muito maior institucionalmente do que a própria CPA. Então, se a gente pesar as duas coisas, auditoria importante, da mesma forma, avaliação da CPA importante, ela teria o maior destaque institucional e isso se reflete aqui (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).
Membro da CPA	Eu consigo perceber que a questão de infraestrutura é um desafio, mas isso pra GV como um todo. [...] A questão da sensibilização da comunidade acadêmica, que é um desafio enorme pra CPA também, porque, a partir dessa sensibilização, a gente acredita que as pessoas, conhecendo o trabalho da CPA, vão ter interesse em participar ou como membros ou quando a gente precisar dos dados, né? Vão levar, digamos, mais a sério a solicitação. E outro desafio é justamente aprovar esse regimento, que vai valer tanto pra CPA, quanto pra CSPA, no sentido de estimular a participação. Porque, se você conhece o trabalho da CPA e acha ele muito importante, muito bacana, por outro lado você tem sua vida pessoal, você tem suas horas que você tem que dedicar ao seu trabalho, e aí pode ser que a CPA não seja uma coisa tão atrativa assim, que você vai querer dedicar mais tempo e mais trabalho a ela (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

Fonte: Elaboração própria (2021).

As falas apresentadas no Quadro 24 revelam um certo descaso à CSPA e ao trabalho desenvolvido por ela. A falta de espaço adequado para a comissão se reunir, a dificuldade de levantamento de informações setorializadas e a fidedignidade desses dados, e a ausência de um processo de acompanhamento de implementação do PDI, foram desafios apontados por João (2021). Já Helena (2021) pontuou que o maior desafio encontrado foi a falta de formação, além de não terem espaço físico para a CSPA desenvolver suas atividades e ninguém que pudesse auxiliá-los nas questões administrativas. Olga (2021), por sua vez, destacou as mesmas dificuldades apresentadas. Nota-se no discurso de Helena e Olga que em alguma medida, essas dificuldades contribuíram para as constantes vacâncias e falta de interesse da comunidade participar da comissão. Essas questões já têm sido pontuadas em reuniões da CPA, segundo registros da 74ª reunião da CPA, no dia 11 de maio de 2017:

A coordenadora da CSPA disse que os trabalhos iniciaram em fevereiro deste ano e que eles não possuem sala ou pessoal para suporte, as reuniões, geralmente, acontecem na sala dos professores na Faculdade Pitágoras. Mencionou que a TAE Érica, também da comissão, se dispôs a fazer um trabalho de secretaria quando necessário. O discente Arthur disse que é obrigação colocar tal situação na resposta para reforçar a dificuldade técnica e ter meios de confrontar o problema. O TAE Pedro disse ser interessante apontar o problema para argumentar e solicitar melhorias. A CPA, até o momento, ainda não demandou nada para GV. A resposta final à questão foi elaborada em conjunto pelos presentes, destacando que a Comissão Setorial não possui condições adequadas para o funcionamento. Houve discussão sobre o campus ainda não ter espaço físico próprio, mas se chegou à conclusão que tal situação não é a determinante para a atual situação (UFJF, 2017a).

A ocasião se refere à segunda gestão da CSPA no *Campus* GV, momento em que a comissão contava com apenas um membro eleito, em que foram necessárias posteriores indicações da Gestão do *Campus*, para compor a comissão, conforme previsto no regimento. Nota-se que a questão estrutural do *Campus* GV não foi considerada pela CPA como um fator determinante para a situação que se encontrava a CSPA, comprovando o que tem sido analisado até aqui, que os desafios da comissão não se resumem apenas às questões estruturais que não foram providas pela administração do *Campus* GV.

Heitor (2021), além de enfatizar os problemas de falta de conhecimento, pois não haver um canal de comunicação ainda tão claro, considerou os desafios enfrentados pela comissão como um problema institucional, como uma desvalorização generalizada por parte dos servidores: “Um problema que vem das próprias pessoas que passaram pela comissão de não terem tido engajamento suficiente de tornar mais conhecido o trabalho que ela faz, foi mais um trabalho burocrático”. Ao mesmo tempo, enfatizou que pode ser reflexo da CPA,

pois não percebe a CPA desenvolvendo seu trabalho de forma organizada no *Campus* Sede. Como exemplo, ressaltou que o fato de a auditoria ter um destaque muito maior institucionalmente do que a própria CPA dentro da UFJF tem se refletido no *Campus* GV (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021). A fala de Heitor nos remete à ocasião em que o *Campus* passou pelos reconhecimentos de cursos de graduação. Percebe-se haver um compromisso maior da comunidade acadêmica, e uma participação mais efetiva e uma ênfase maior nos processos em que estão envolvidos os órgãos de controle.

A questão de infraestrutura e a falta de conhecimento também foram apontadas por Sofia (2021). Mas ressaltou que a questão da sensibilização da comunidade acadêmica, também é um desafio para a CPA. Acredita que a partir dessa sensibilização, que promoverá o conhecimento, as pessoas terão interesse tanto em participar como membro das comissões, quanto da autoavaliação institucional, a fornecerem as informações quando forem solicitadas na fase de coleta de dados.

Sofia (2021) destacou ainda que as comissões têm enfrentado um desafio em relação às indicações conforme previsto no Regimento, e que a maneira como o Regimento disciplina essas indicações, tem inviabilizado o processo de escolha. Segundo a entrevistada o regimento prevê que:

[...] em caso de vacância, pra ocupar essas vagas tem que ser indicação. E aí a gente pede pro Reitor fazer a indicação, pede pro Consu fazer a indicação, porque no regimento fala que a Administração Superior, um representante da Administração Superior, vai ser feita pelo Reitor, e da sociedade civil é feita pelo Consu. [...] Porque quando que o Consu vai parar tudo pra poder indicar representante pra CPA, né? E da mesma forma que a CPA funciona aqui em Juiz de Fora, a CSPA também tem as mesmas regras, né? [...] Porque a gente entende que não é papel do Consu fazer isso. [...] A partir do momento que a gente conseguir mudar o regimento, a própria comissão vai poder buscar esse representante (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

Por conta dessas questões, Sofia relatou que a CPA foi auditada em 2017, com recomendação de alteração do Regimento. “[...] em 2017, a CPA foi auditada e a auditoria interna, numa das recomendações que fez, falou do nosso regimento, falou que seria muito importante mudar esse regimento, que o regimento mais atrapalha do que ajuda”. Sofia informou que a CPA está trabalhando na proposta do novo regimento para ser apresentado ao Consu, ainda no ano de 2021, que além dos aspectos já apresentados, trará alterações quanto ao tempo previsto para os membros se dedicarem às comissões, no intuito de estimular a participação. Sofia acredita que por mais que as pessoas achem importante o trabalho da CPA,

não querem disponibilizar mais tempo e trabalho além do previsto no regimento (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). O regimento disciplina que:

Art. 12- O Presidente da CPA e o Coordenador da CSPA-GV podem incluir em seus planos de trabalho até 8 (oito) horas semanais para os trabalhos na CPA ou CSPA-GV. Art. 13- Os docentes e TAE's da CPA e CSPA-GV podem incluir em seus planos de trabalho até 4 (quatro) horas semanais para os trabalhos na CPA ou CSPA-GV. Art. 14- Os membros discentes podem computar as atividades na CPA ou CSPA-GV como atividades de representação discente (UFJF, 2016b).

A partir do relato de Sofia, percebe-se que o atual regimento além de inviabilizar o processo de escolha dos membros da comissão, não favorece a participação das pessoas. O tempo destinado às comissões previsto no regimento, de fato não é atrativo e insuficiente para o desenvolvimento dos trabalhos dessas comissões.

Na pesquisa exploratória, observou-se que por ocasião das avaliações dos Cursos de Graduação do *Campus* GV, a comissão de avaliadores do MEC destacou em seus relatórios que o processo de autoavaliação no *Campus* Governador Valadares é incipiente em decorrência dos desafios enfrentados pela comissão, pois ela se encontra em fase de implantação. Pontuam também a ausência dos membros da CSPA nas visitas para avaliação dos cursos, assim como a falta de representação de segmentos na composição da comissão, conforme previsto na legislação (UFJF, 2020f).

O desequilíbrio da representatividade dos segmentos dentro da CSPA-GV e a dificuldade que a comissão tem encontrado na captação e manutenção de seus membros é um desafio a ser superado. A CSPA-GV é responsável pela Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus* Governador Valadares, que resulta em um relatório detalhado da instituição, apresentando as potencialidades, fragilidades e sugestões de encaminhamentos, a comparação com avaliação anterior e os avanços obtidos. O RAAI configura-se como um importante instrumento de gestão, de autoconhecimento institucional para subsidiar a tomada de decisão. Portanto, os processos internos de avaliação do *Campus* devem ser bem coordenados e articulados pela CSPA-GV, com a participação e discussão coletiva dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica e representantes da sociedade civil, possibilitando a elaboração de um relatório consistente, conferindo-lhe legitimidade.

É notável que as falhas ao longo dos anos, em viabilizar conhecimento da CSPA e seu papel, além do suporte operacional para a comissão desenvolver seus trabalhos. Esse desconhecimento e a ausência de suporte operacional em alguma medida prejudicou o avanço do processo de institucionalização da CSPA. Em face desses desafios enfrentados pela CSPA,

em 21 de agosto de 2020, a Presidente da CPA, encaminhou uma solicitação ao Diretor-Geral do *Campus*, para que se procedesse com mais uma recomendação da Auditoria.

CONSTATAÇÃO Nº 002 – REGIMENTO INTERNO DA CPA/CSPA.

Descrição sumária: ausência de mecanismo de controle que assegure a aderência total das atividades da CPA/CSPA ao seu regimento interno, aprovado por meio da Resolução 50/2016 CONSU/UFJF. **Recomendação 002:** efetuar, a CPA, notificação à direção do Campus GV (podendo contar com apoio na resposta do coordenador da CSPA em GV) para que apresente por escrito, a esta unidade de auditoria interna, as **atuais condições de funcionamento da CSPA** (local de realização e dificuldades existentes na operacionalização das reuniões; além dos membros efetivamente ativos e detalhadamente os trabalhos realizados até o momento), permanecendo, por ora, o suporte administrativo na Diretoria de Avaliação Institucional (UFJF, 2020h).

A auditoria ressalta o fato de a CSPA não conseguir atuar conforme o seu regimento, recomendando que a Diretoria Geral apresente as condições de funcionamento da CSPA, bem como as dificuldades existentes na operacionalização das reuniões. Em resposta aos apontamentos da Auditoria, os membros da CSPA elaboraram um relatório, em 15 de março de 2021, em sua conclusão foram feitos os seguintes apontamentos:

Diante das informações levantadas, acima descritas, a resposta que se tem à auditoria é de que, infelizmente, as condições de funcionamento da CSA e sua sucessora CSPA têm sido muito prejudicadas por falta de espaço físico próprio, ausência de pessoal ou de um mínimo suporte aos trabalhos, o que inclui a ausência de uma bolsista de treinamento profissional (TP). Ademais, embora haja um esforço para garantir a completa composição da CSPA, com o preenchimento de todas as suas vagas, tal não tem sido possível por um provável desinteresse de servidores docentes e TAE, incluindo discentes, em concorrer aos postos quando da divulgação dos editais de eleição. Não é possível falar em comissão de um ou dois membros apenas, tendo a CSPA, basicamente, colaborado com os trabalhos dentro da composição da CPA, especialmente após a reforma que resultou no vigente Regimento do órgão e, portanto, contando com o suporte da Divisão de Avaliação Institucional (DIAVI) da UFJF. A CSA, como observado no relatório, foi um ponto fora da curva, com reuniões regulares e produção de dois RAAIs bastante expressivos. Isso se deu porque todas as vagas foram preenchidas, com suplentes para, praticamente, todos os titulares. Diante dessa situação, a infra-assinada teria algumas sugestões a apresentar para que a administração universitária trabalhe no aprimoramento da CSPA, o que garantirá sua autonomia e plena capacidade de trabalho e colaboração com a universidade e a comunidade, destinatários das avaliações e tarefas realizadas pela CPA e CSPA (UFJF, 2021b).

Dentre as sugestões apresentadas à administração, destaca-se: simplificação dos procedimentos eleitorais, por meio da reforma do Regimento da CPA; formalização da coordenação da CSPA ainda atuando na informalidade, aprovação dos nomes da sociedade

civil organizada no órgão colegiado máximo do *campus* GV para compor a CSPA; designação de um bolsista de Treinamento Profissional (TP) para auxiliar a CSPA; criação de uma página no SEI para a CSPA poder realizar suas atividades; designar um espaço físico local pertencente ao *campus* GV para recebimento de documentos, correspondências, guarda de documentos, escaninhos, e, eventualmente, realização de reuniões presenciais após o fim das restrições decorrentes da Pandemia de Covid-19, ou espaço comum de *coworking* com outros órgãos acadêmicos; preenchimento das 03 (três) vagas ainda vacantes da CSPA; realização de curso de formação para os novos membros (UFJF, 2021b).

Diante do exposto, a falta de condições estruturais, relacionada à falta de espaço, falta de equipamentos, foram fatores que se apresentaram de forma mais contundente entre os entrevistados, e que prejudicou o funcionamento da comissão. Conforme identificado nas entrevistas, essa é uma questão que evidencia as precariedades estruturais do *Campus* GV. Outros fatores que foram identificados, como desafios que precisam ser superados e/o minimizados, são: a ausência de curso de formação dos membros da comissão; ausência de suporte operacional para a comissão desenvolver seus trabalhos; ausência de sensibilização da comunidade acadêmica; ausência de estratégias de divulgação da CSPA e o resultado de suas ações; e por fim, a aprovação de um novo regimento, que visa estimular a participação da comunidade acadêmica no processo avaliativo da UFJF. Pensando na importância de criar uma cultura da avaliação é preciso investir na criação de condições para a institucionalização da avaliação institucional. Essa questão parece ter dificultado muito o desenvolvimento da autoavaliação, tornando-se um dos desafios para CSPA-GV nesse processo.

Outro aspecto apontado por João (2021) que contribuiu para a baixa participação da comunidade nos processos de escolha dos membros da CSPA, e esvaziamento das comissões foi a falta de clareza quanto ao papel da CSPA e os resultados de seu trabalho. Para Tolbert e Zucker (1999, p. 208) “Mesmo na ausência de oposição direta, a sedimentação pode ser truncada gradualmente pela falta de resultados demonstráveis associados à estrutura”. Segundo a perspectiva João (2021):

A tentativa de utilizar isso na gestão, pelo menos da qual eu participei mais ativamente, ela não foi totalmente implementada, então, outra percepção que a comunidade acadêmica pode estar tendo em relação ao processo é de: “ah, estão elaborando relatórios, estão fazendo relatórios, que são engavetados e não são utilizados pra efetivamente pra melhoria da gestão”. Então, esse é um outro ponto que eu acho que é, inclusive, mais importante, porque se tivesse claro pra comunidade acadêmica que esses relatórios, essa autoavaliação, ela influencia diretamente as ações de gestão, de administração do campus num próximo período, eu acho que seria ainda

mais atrativo pras pessoas participarem (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Nessa mesma direção Helena (2021) destacou que “Não havia uma demanda por parte de nenhum lugar do trabalho que a gente precisasse exercer, a gente ficou meio sem saber: tá, existe a comissão. Tirando as reuniões de avaliação, o que que a gente precisa exatamente fazer ao longo do ano?” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). Helena se refere aqui às reuniões das avaliações externas do MEC, em que a CSPA era convocada para participar, por ocasião dos reconhecimentos dos cursos.

Ante o exposto, conclui-se que os desafios apontados pelos entrevistados têm prejudicado a difusão e estabilidade da CSPA-GV. Conforme os estudos de Tolbert e Zucker (1999, p. 208), “Uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados desejáveis pode ser suficiente para afetar a difusão e a manutenção das estruturas”. Sem uma definição clara sobre o seu papel e funcionalidade no *Campus* GV, nem suporte operacional, o processo de institucionalização da CSPA foi interrompido.

João (2021), ao trazer sua percepção sobre a falta de interesse da comunidade acadêmica em participar dos processos de escolhas da CSPA, destacou que em 2014 havia uma expectativa por parte da comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares de melhoria dos processos e resultados do *Campus* a partir desse processo avaliativo, que segundo ele “[...] fomentou muito a participação, mesmo sem compreender ainda, ao certo, o que seria” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Porém, essa expectativa foi frustrada, pois não se vê resultados práticos desse processo avaliativo.

Agora eu acho que aí a expectativa, não é que ela foi frustrada em si, porque os problemas foram colocados e eu acho que a gente teve êxito nisso, de dar uma visibilidade ao relatório da CSA, do primeiro relatório trienal e do segundo relatório trienal, de forma muito relevante dentro dos relatórios da CPA como um todo, e fazer a divulgação disso, então, essa parte de mostrar, foi muito efetiva. Eu acho que a gente teve êxito, porém os resultados que isso provoca, práticos na gestão, práticos de melhorias pra estrutura, pro campus de uma forma geral, tanto em relação ao trabalho dos técnicos, ao trabalho dos professores e às atividades discentes, isso já não foi assim, houve uma, eu penso que a comunidade sentiu frustrada em relação aos efeitos do que se aponta, do que se mostra, do que se avalia na prática posterior, porque[...] Se a gente tivesse isso, e que era a ideia inicial, ia tá claro pra comunidade o quanto que aquele processo de autoavaliação produz um efeito prático (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Percebe-se no relato de João (2021), e nas reflexões já realizadas, que a falta de resultados demonstráveis associados à estrutura CSPA-GV, afetou negativamente a

disseminação da CSPA. De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a promoção continuada e/ou benefícios demonstráveis são necessários para assegurar a perpetuação da estrutura no tempo. Os benefícios demonstráveis da estrutura CSPA-GV, serão discutidos com mais detalhes na próxima seção, sobre a importância da autoavaliação institucional como instrumento de gestão.

Pelo exposto até o momento, compreende-se que há resistência em relação à CSPA-GV e seu trabalho, que têm se apresentado de maneiras diversas e influenciado a participação da comunidade acadêmica no processo de AAI, todavia essa resistência pode diminuir à medida que mais pessoas forem se tornando envolvidas nesse processo. Partindo desse pressuposto, foi necessário analisar existência de grupos de resistência e de apoio a essa estrutura. Supõe-se que, quanto mais institucionalizada está uma estrutura, menor é a resistência existente e maior é o consenso a respeito do valor da estrutura. Nesse sentido, procurou-se compreender na percepção dos entrevistados se há resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no *Campus* Governador Valadares, e havendo, como elas impactaram no processo de consolidação da CSPA.

João (2021) relatou que há resistências, obstáculos, incompreensões e desconfianças:

[...] Teve de tudo um pouquinho. Todas essas coisas impactaram principalmente no que a gente conseguia de informações pra produzir o relatório. Acho que esse é o principal impacto, mas que a minha avaliação é que a gente conseguiu, ainda sim, levantar informações suficientes pra produzir um bom relatório. [...] Mas esse processo, principalmente por parte de quem tá ocupando um cargo de gestão na administração e tal, quando você pede uma informação, ele meio que quer saber pra quê. E a gente já informa pra quê: é pro processo de autoavaliação. E aí fica parecendo assim: “não, então se os dados estiverem mostrando algo de ruim, eu não deveria mostrar”. Esse é um ponto que precisa ser trabalhado entre os gestores e tudo, porque, se os dados estão apontando pra algo ruim, você precisa mostrar do mesmo jeito, porque aí é que você precisa trabalhar neles, porque ao apontar o erro, um erro assim, um ponto a melhorar, o papel da comissão não é difamar a universidade (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Olga fez a observação de que a dificuldade em conseguir os dados para consolidação nos relatórios pode estar atrelado ao fato das pessoas não perceberem a CPA como uma colaboradora. Helena por sua vez enfatizou que não encontrou resistência nesse sentido. Que todas as vezes que precisou coletar dados, foi atendida, mas fez uma ressalva “Aqui também, é o que eu te falei, por mais que eu passe as informações, eu acho que a maioria nem sabe qual que é a função, entendeu? Por isso que não tem essa resistência. Não sei te falar, mas eu não encontrei resistência” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

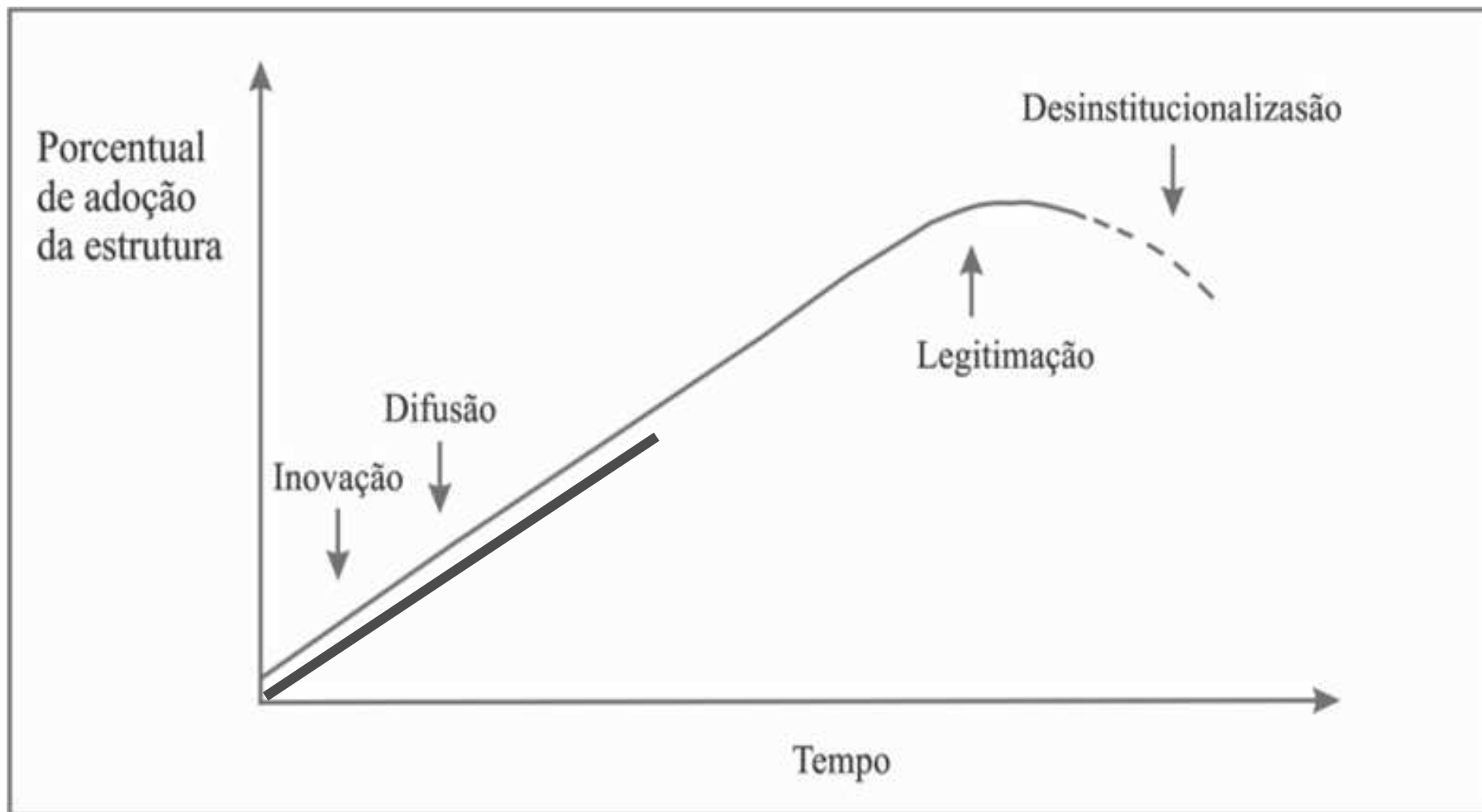
Para Heitor (2021), na área acadêmica tem mais relato de resistência, de obstáculo, desconfiança, porém, “Na área administrativa não, porque, quanto mais indicação eu tiver de problemas, maior a chance de tá resolvendo os problemas”, destaca. Questionado em que medida essa resistência pode impactar no processo de consolidação da CSPA, explicou que “[...] tendo resistência se dificulta o desenvolvimento, porque, se você não tem uma avaliação bem feita, aquele processo vai ficar estagnado” (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021). A partir da fala de Heitor (2021) de que a resistência dificulta o desenvolvimento do processo avaliativo; e considerando que a resistência limita a disseminação da estrutura pela teorização (Tolbert e Zucker (1999), buscou-se compreender em que ponto da curva tradicional da institucionalização, ilustrada na Figura 7, página 91, se encontra a CSPA-GV.

A curva de institucionalização apresentada por Lawrence, Winn e Jennings (2001 apud FREITAS; GUIMARÃES, 2005) expõem os eventos e relações em um processo de institucionalização que seguem um padrão composto por quatro fases. A fase 1, chamada de fase inicial de inovação, tem como característica o envolvimento de poucos atores. Já a fase 2, se caracteriza pela rápida difusão, com aumento do percentual de adoção de uma estrutura pelos atores de uma organização. A fase 3, é chamada de saturação e legitimação completa, considerada como o último estágio do processo de institucionalização de uma estrutura, a total institucionalização. E por fim os atores sugerem a fase 4, de desinstitucionalização da estrutura.

Freitas e Guimarães (2005) relatam que é necessário tempo para que a mudança de fase ocorra, e com o tempo de mudança de fase cresce o percentual de adoção da estrutura. O marco zero da institucionalização pode ser considerado a inovação, ao passo que legitimação é o nível máximo do processo. Com o tempo, a estrutura tende a se desinstitucionalizar, diminuindo assim o percentual de sua adoção.

Sugere-se, portanto, que a CSPA-GV se encontra entre a fase 1 e 2, com envolvimento de poucos atores, e apresenta ainda um tímido percentual de difusão da estrutura na organização, conforme observado na Figura 8. A curva vermelha representa a evolução da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV), indicando que a comissão com o passar do tempo, se estagnou em seu processo de institucionalização, não conseguindo avançar para a fase 3, de saturação e legitimação completa.

Figura 8 – Evolução do processo e grau de institucionalização da CSPA-GV (2014-2020)



Fonte: Elaboração própria, baseada em Lawrence, Winn e Jennings (2021).

Por fim, em relação à fase de sedimentação, observa-se que as dificuldades da CSPA na coordenação e articulação da AAI no *Campus* GV, por ausência de promoção e apoio por grupos de defensores, têm prejudicado a difusão e estabilidade da CSPA-GV. Percebe-se que, mesmo de forma indireta, há resistências à comissão e ao trabalho desenvolvido por ela, que têm se apresentado de maneiras diversas e influenciado a participação da comunidade acadêmica no processo de AAI, limitando a disseminação da estrutura pela teorização. Ficou evidenciado também, que a falta de resultados demonstráveis, associados à estrutura CSPA-GV, tem truncado o processo de institucionalização da CSPA, e afetado negativamente o avanço da estrutura na organização. Portanto, a continuidade da estrutura CSPA-GV vive um momento incerto, pois não está conseguindo avançar para a fase da sedimentação.

Na próxima seção apresenta-se o eixo 02, importância da autoavaliação institucional como instrumento de gestão. Dessa forma, sob a perspectiva dos entrevistados será possível compreender em que medida a AAI do *Campus* de Governador Valadares é considerada uma ferramenta para a melhoria contínua de processos e resultados.

3.4 A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A avaliação institucional é uma construção coletiva de questionamentos, um conjunto articulado de estudos, análises, reflexões e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa da instituição e do seu contexto, por meio da melhora dos seus processos e das relações psicossociais (DIAS SOBRINHO, 1996).

Partindo desse pressuposto, o segundo eixo tem como objetivo ressaltar a importância da avaliação nas políticas educacionais, sobretudo a avaliação institucional interna das Instituições do Ensino Superior, como instrumento de gestão. Para tanto, apresentou-se a visão dos participantes da pesquisa a respeito da construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*, de maneira que os resultados de autoavaliação institucional, desenvolvida pela CSPA, possam contribuir para melhoria do planejamento e da gestão institucional, e não se converta apenas em um instrumento burocrático.

No contexto da expansão de oferta, surgiram duas concepções de avaliação, a quantitativa e a qualitativa. Enquanto a quantitativa enfatiza a mensuração de desempenhos e resultados, com o estabelecimento de uma hierarquia entre as IES, voltada para a supervisão do funcionamento institucional, a qualitativa busca compreender e atribuir significados aos processos e atividades acadêmicas, e identificar formas para superar fragilidades e desenvolver potencialidades. Dessa forma, a avaliação institucional se estabeleceu entre essas

duas perspectivas, de um lado, pelo predomínio do controle da qualidade, voltada para a regulação do sistema e, de outro, a avaliação como prática construída coletivamente e orientada para a produção da qualidade e melhoria institucional (PEIXOTO, 2009).

A partir dessas concepções, Bernardes (2018) acentua duas perspectivas de atuação da CPA, em que o resultado de ambas contribui para a melhoria do planejamento e da gestão institucional: regulatória e gerencialista, onde os resultados da avaliação atribuem enfoque quantitativo à realidade institucional; e emancipatória e democrática, que enfatiza a participação da comunidade acadêmica. Nessa perspectiva, a CPA é um marco regulatório, pois cada IES tem a obrigatoriedade de enviar anualmente seu relatório de autoavaliação institucional ao Inep como forma de prestação de contas à sociedade civil e ao Estado, numa perspectiva regulatória e gerencialista da avaliação. No entanto, a partir da autonomia que possuem, cada instituição pode desenvolver o seu próprio processo de autoavaliação institucional, na perspectiva emancipatória e democrática, já que possibilita a participação da comunidade acadêmica, em direção à formação educativa, emancipatória e diagnóstica da realidade institucional (BERNARDES, 2018).

Isto posto, essa seção se propõe analisar como o resultado das ações da CSPA contribui para a melhoria do planejamento e da gestão institucional do *Campus* de Governador Valadares. Para tanto, foram feitos alguns questionamentos aos entrevistados a respeito da AAI e o uso dos resultados dessa avaliação.

O Quadro 25 traz uma síntese dos dados obtidos por meio dessas perguntas e orientará as próximas análises que essa seção se propõe a fazer. As respostas da segunda coluna referem-se à função que Autoavaliação institucional tem desempenhado no *Campus* GV. Já na terceira coluna, tem-se a percepção dos entrevistados se a administração do *Campus* Governador Valadares tem utilizado os RAAI como instrumento de gestão e tomadas de decisão. Por fim, os dados da quarta coluna mostram a visão dos entrevistados acerca da relação entre a Autoavaliação Institucional e o planejamento do *Campus*.

João (2021) enfatiza que a AAI do *Campus* GV não é usada da forma adequada, desempenhando um papel de coadjuvante, e não como protagonista nos processos avaliativos da UFJF. Por outro lado, há um consenso entre a maioria dos entrevistados que, embora os RAAI não estejam sendo utilizados como uma ferramenta de gestão, de certa forma esses relatórios têm produzido algum resultado, pois os gestores colaboram com a produção de dados para a inserção no relatório que será encaminhado ao INEP.

Quadro 25 – A AAI no Campus de Governador Valadares

Identificação	Função da AAI	AAI como instrumento de gestão	Relação entre AAI e planejamento
Membro da 1ª Gestão da CSPA	Então, assim, o papel provocador existiu, a tentativa de aprimorar existiu, mas a valorização desse trabalho e o uso desse trabalho a <i>posteriori</i> , ela foi muito aquém do que poderia ser. [...] o papel da autoavaliação ainda não tem, na prática, ele não é usado da forma adequada. Assim, ele é meio que deixado como coadjuvante. É como se fosse uma formalização mesmo (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).	Não. A resposta poderia ser seca assim: “não”, mas vamos lá. Houve a tentativa, que eu já mencionei, e que não foi pra frente [...]. Então, apesar dessa tentativa, que eu acho que poderia ter sido muito boa e que eu acho até que produziu algum resultado, porque, querendo ou não, os gestores foram apontados [...]. Isso foi levado pra gestão, foi colocado pra gestão como necessidade de acompanhamento (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).	[...] Então, a relação entre os relatórios e o planejamento do campus tá mais vinculado assim, ao que consta no PDI e o que do PDI é aplicado ao campus, e aí sim, o que do PDI é aplicado ao campus, a gente faz essa verificação, essa avaliação do que que tá rolando, do que que tá acontecendo, do que não tá acontecendo. Mas aí, o problema é que o PDI não tem atualização, [...] (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).
Membro da 2ª Gestão da CSPA	Efetivamente eu não consigo ver uma [...]. Eu não vejo muita relação, não vejo muito efeito (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).	Não sei te falar (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).	Também não sei te falar (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).
Membro da atual Gestão da CSPA	Foi mais estatístico e reiterando as dificuldades do campus, o que eu percebo é isso, não houve uma evolução do relatório anterior para o novo, a não ser em número (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).	A ideia é que eles usem [...]. Eu tenho a impressão que eles usam, né? Mesmo porque eles colaboraram com a construção desse relatório, aí eles percebem os problemas (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).	[...] a impressão que eu tenho é que o planejamento, ele está cada vez mais sendo, tipo, deixado de lado. Não é porque o pessoal tá abandonando não, não é isso não, é porque a realidade financeira tá se impondo [...] (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).
Membro da diretoria do <i>Campus</i> GV	A gente cumpre um papel burocrático de responder às questões da CPA. [...] A gente responde e fica por aquilo ali, engavetado. Ela poderia ter uma função pra nós e pra Juiz de Fora pra indicar soluções dos problemas encontrados, mas eu nunca vi, até então, esse relatório ser usado como planejamento de gestão, considerando até mesmo o campus-sede (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).	A gente valoriza, sabe dos problemas que tem, porque a gente mesmo que responde pelo menos [...] mas eu não vejo isso ser usado como instrumento de gestão institucional, até porque o próprio PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional, é pouco citado, pouco valorizado. [...] Não, não usei. Eu fiz isso, vou te falar a verdade, eu olhei os relatórios quando eles vieram avaliar os cursos (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).	As avaliações não deixam de ser um norte. Eu só não posso dizer que eu peguei o relatório e planejei as ações de acordo com o relatório. Fui planejando de acordo com os problemas que a gente ia identificando. [...] A gente usa nosso plano de atividades relacionando com o PDI. Agora, relacionar o PDI, o plano de atividades, com a avaliação, isso ainda não foi feito, mas é algo também interessante que seja feito (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme exposto no Quadro 25, os gestores têm ciência das questões que são consideradas no RAAI. Heitor (2021), membro da Diretoria do *Campus* GV, ressalta que:

Então, de toda forma, a gente trabalhou com base nas informações que a gente passou, então não deixa de ser um norte, né? As avaliações não deixam de ser um norte. Eu só não posso dizer que eu peguei o relatório e planejei as ações de acordo com o relatório. Fui planejando de acordo com os problemas que a gente ia identificando (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021).

Ficou evidenciado na fala dos participantes que não há uma relação clara entre a AAI e o planejamento do *Campus*. Heitor (2021) destacou que não existe essa relação, mas considera como algo a ser feito. Segundo ele, o *Campus* usa “ [...] o plano de atividades relacionando com o PDI. Agora, relacionar o PDI, o plano de atividades, com a avaliação, isso ainda não foi feito, mas é algo também interessante que seja feito” (HEITOR. Entrevista realizada em 24 de março 2021). Para Valentina (2021), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem uma estrutura que não favorece a autoavaliação. De acordo com ela “A CPA, ela tem muita dificuldade em fazer a autoavaliação porque ela tem que considerar as metas propostas no PDI e os indicadores do Relatório de Autoavaliação Institucional”. Além desse desafio, João pontuou (2021) que a CSPA, na elaboração de seu primeiro relatório, não continha as informações do *Campus* GV no PDI da UFJF. Hoje o *Campus* GV consta no PDI, o que facilitou o trabalho da CSPA-GV na construção do segundo relatório do *Campus*, destaca João (2021): “Quando a gente pegou esse PDI que já tinha metas específicas pro campus de GV, já era mais fácil de verificar se essas metas tavam sendo alcançadas, como é que tava caminhando os relatórios anuais, e no trienal, a gente dá um geral disso” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Observa-se que há desafios a serem superados no que tange AAI e PDI no âmbito da UFJF. A utilização dos dados fornecidos pelo resultado desse processo avaliativo, o Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), poderão ser importantes no planejamento do desenvolvimento institucional do *Campus*. A autoavaliação é um processo necessário para compreender a dinâmica institucional, que não se traduz só na identificação de pontos fortes e de fragilidades, como também na elaboração de recomendações que são apontadas no RAAI, e que deverão ser consideradas na proposição de melhorias para instituição. Para Brandalise:

Trata-se da utilização dos resultados para a elaboração dos planos de ação para o desenvolvimento da escola. É, portanto, na mobilização dos resultados que reside a utilidade da autoavaliação. Um plano de desenvolvimento da escola é um documento que contém as intenções do coletivo escolar, refletindo a visão de futuro e desenvolvimento necessário à

escola. Identifica as prioridades de ação, estabelece as metas e os modos para sua concretização (BRANDALISE, 2010, p. 327).

Desse modo, a autoavaliação institucional se bem conduzida e articulada ao planejamento, tem grande potencial para contribuir na gestão estratégica e aprimoramento das universidades federais, aponta Peixoto (2009). Porém, os dados da pesquisa revelaram que AAI no *Campus* de Governador Valadares tem desempenhado apenas uma função regulatória no âmbito do *Campus*, e seu resultado não tem sido utilizado como instrumento de gestão, ficando restrita ao relatório de autoavaliação institucional entregue ao Inep.

A realização efetiva da autoavaliação institucional é um dos desafios do SINAES. O quanto as instituições se apropriem da proposta autoavaliação institucional e dos seus resultados determinará que ela se configure como um instrumento de gestão qualificado e não se converta apenas em um instrumento burocrático (POLIDORY; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006). Percebe-se que essa é uma realidade vivida pelas IES, em que o uso do resultado da autoavaliação institucional desenvolvida pela Comissão aproxima-se muito mais de uma perspectiva regulatória e gerencialista que fornece informações quantitativas das IES para o Estado (BERNARDES, 2018). Conforme a autora “[...] embora a autoavaliação institucional seja um elemento importante para o desenvolvimento da instituição, ela é pouco utilizada pela gestão de IES na tomada de decisão, ficando restrita ao relatório de autoavaliação institucional entregue ao Inep” (BERNARDES, 2018, p. 200).

A função de regulação instaura procedimentos de controle e fiscalização dentro das IES. Todavia não deve se esgotar em si mesma, como uma simples função burocrática e legalista, mas se articular com a função de avaliação, como prática social formativa e construtivista, voltada para produção da qualidade das instituições e da emancipação social. (DIAS SOBRINHO, 2003). Logo, o que ocorre no *Campus* de Governador Valadares, como demonstrado na pesquisa, é que a AAI tem sido um processo de coleta de informações apenas para serem inseridas no RAAI. E o RAAI tem se esgotado em si mesmo, como apontado por Heitor (2021) “A gente responde e fica por aquilo ali, engavetado”, não sendo utilizado para a transformação e aperfeiçoamento do *Campus*. Nessa perspectiva, Dias Sobrinho (2003, p. 33) pontua que “[...] a avaliação instaura a reflexão e o questionamento, ou seja, a produção de sentidos”. Sendo assim “[...] não havendo questões, o que resta a fazer é quase só medir”, numa perspectiva regulatória e gerencialista.

Valentina (2021), membro da CPA, relatou que a AAI na UFJF não tem desempenhado uma função tão importante quanto gostariam, mas que têm trabalhado para que

isso ocorra, no sentido de a comunidade se apropriar dos resultados dos relatórios e os gestores, inclusive, poderem desenvolver as políticas no âmbito da universidade, e fazerem um planejamento mais direcionado, a partir do que identificaram no RAAI. Valentina enfatizou que:

É aquilo que eu te falei, a avaliação, ela serve pra você conhecer a sua realidade, ver quais são as suas fragilidades pra você providenciar uma ação corretiva ou ver quais são os seus pontos fortes pra você reforçar, né? Melhorar ainda mais. É muito importante que todos, principalmente os gestores, tenham essa visão e que eles consigam se apropriar dos resultados pra poder realmente gerir a partir deles, utilizando essas informações na definição das políticas (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021).

Percebe-se na fala de Valentina (2021) que há uma consciência por parte da CPA de que o processo de autoavaliação institucional promove o autoconhecimento da realidade institucional favorecendo a (re)definição de novos caminhos (GALDINO, 2011). Embora a AAI não tenha desempenhado a função que gostariam, conforme apontado por Valentina, o conhecimento e apropriação do Relatório de Autoavaliação Institucional é fundamental, pois “[...] constitui-se num documento em que a escola fala de si, mas também num instrumento de trabalho para subsidiar a análise do que se pode fazer para melhorar”, possibilitando aos gestores um exame das informações coletadas sobre a instituição, num processo de comparação, ano a ano, dos aspectos que foram avaliados, identificando quais devem ser melhorados ou reforçados (BRANDALISE, 2010, p. 327).

Houve um momento da CSPA-GV, no início de sua história, em que a comissão atuou como agentes provocadores da administração do *Campus GV* no sentido de apresentá-los o resultado da AAI do *Campus* que foi consolidado no RAAI. Segundo João (2021), membro da primeira gestão da CSPA, a comissão que estava ali formada com representantes de todos os segmentos do *Campus*, docentes, discentes e TAEs, e representante da administração “[...] tinha o papel de apontar acertos e erros, e propor pontos de melhoria, o que poderia ser feito, caminhos viáveis pra aprimoramento, até 2016 eu percebi esse papel, a gente veio caminhando com esse papel” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Percebe-se que nesse primeiro momento houve um esforço de promover o conhecimento da realidade do *Campus GV*, apontando as potencialidades e fragilidades, e sugestões de melhoria, favorecendo a redefinição de novos caminhos. Esse relatório foi apresentado aos gestores, para que ele pudesse ser considerado na proposição de melhorias para o *Campus GV*, em seu planejamento.

Segundo João (2021), embora a CSPA-GV tenha assumido essa postura de

provocadores da administração do *Campus*, o resultado desse movimento não foi como o esperado, afirmando que a apropriação dos resultados da AAI por parte da direção, foi muito pouca. “Então, assim, o papel provocador existiu, a tentativa de aprimorar existiu, mas a valorização desse trabalho e o uso desse trabalho a *posteriori*, ela foi muito aquém do que poderia ser” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021). Esse movimento foi feito com os dois primeiros RAAI produzidos pela CSPA-GV, o RAAI 2012-2014 e RAAI 2015. João (2021) destacou ainda que não sabia dizer ao certo como foi a atuação das próximas comissões em relação aos relatórios, de como eles foram colocados para os gestores, mas que achava que “[...] o papel ficou um pouco mais opaco, menos provocador, ficou um papel mais formal, de existe a comissão, a gente tem que produzir os relatórios, vamos produzir os relatórios” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

A hipótese de João de que a atuação da CSPA passou a ser menos provocadora, numa perspectiva regulatória, em produzir relatórios para serem entregues ao INEP, vem sendo comprovada ao longo da pesquisa. Com base nos estudos de Bernardes (2018), procurou-se compreender, então, a atuação da CSPA-GV no processo de AAI do *Campus* de Governador Valadares, se aproxima de uma atuação na perspectiva regulatória e gerencialista, ou uma atuação na perspectiva emancipatória e democrática, considerando que o resultado de ambas contribui para a melhoria do planejamento e da gestão institucional.

João descreveu a atuação da comissão durante a primeira gestão, como sendo uma participação efetiva de todos os membros que estavam na comissão “[...] bem receptiva à percepção das três categorias que estavam ali representadas”. Para ele, as reuniões “foram reuniões produtivas”, com divisão de tarefas entre os membros das comissões, com discussões e reflexões sobre as informações coletadas. Percebe-se que a avaliação Institucional, nesse período foi um processo de construção coletiva de questionamentos, de estudos, reflexões, e juízos de valor com foco na transformação qualitativa da instituição e de seu contexto.

Por fim, todo esse material foi consolidado no RAAI no *Campus* GV, que vieram como anexo dos RAAI, e foram amplamente divulgados. João considerou que atuaram com êxito, contudo os resultados práticos que esse processo provocou na gestão não foi como esperado: “[. ..] práticos de melhorias pra estrutura, pro campus de uma forma geral, tanto em relação ao trabalho dos técnicos, ao trabalho dos professores e às atividades discentes, isso já não foi assim. Segundo ele a comunidade se sentiu frustrada: “Se a gente tivesse isso, e que era a ideia inicial, ia tá claro pra comunidade o quanto que aquele processo de autoavaliação produz um efeito prático” (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Helena (2021), por sua vez, membro da segunda gestão da CSPA-GV, destacou a

atuação CSPA-GV durante o período de avaliação de curso, em que participava como representante da CSPA-GV perante os avaliadores do MEC, e no levantamento de informações do *Campus* para o Relatório da CPA. Segundo ela “[...] as demandas veio das coordenações de curso, as coordenações de curso que mandavam *e-mail* pra gente informando quando que ia ser a reunião e o local da reunião pra gente participar. E o relatório foi demanda da própria CPA” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). Helena confirmou que não houve reuniões específicas da CSPA-GV durante esse período, o que explica a ausência de atas, sendo o último registro em fevereiro de 2017. Conforme seu relato, a comissão se reunia por ocasião das avaliações de curso, que estavam ocorrendo no *Campus* GV: “[...] a gente já ia se encontrar pra poder participar da avaliação do MEC, então a gente se encontrava e eu passava todas as informações das reuniões da CPA para os outros membros dentro desse período. Então, por isso que não teve reunião” (HELENA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021). A partir de um momento essa composição havia somente um membro para representar a CSPA-GV nas avaliações do MEC, conforme se verifica na ata da 89ª reunião da CPA, de 05 de julho de 2018 (UFJF, 2018a).

Como apontado nas seções anteriores, a CSPA-GV surgiu, em 2014, num contexto de expansão de oferta. O *Campus* de Governador Valadares foi implantado em 2012, e partir de 2016 o *Campus* começou a receber a equipe avaliadora do MEC para os processos de reconhecimento dos cursos de graduação. Portanto, houve nesse período, uma atuação mais incisiva por parte da CSPA-GV nos processos de avaliação externa e na elaboração do relatório, numa perspectiva regulatória. A atuação da comissão nesse período, foi fundamental e importante, pois é necessário que haja o controle da qualidade, voltada para a regulação do sistema. Por outro lado, a avaliação como prática construída coletivamente e orientada para a produção da qualidade e melhoria institucional (PEIXOTO, 2009), parece não ter sido a protagonista nesse período.

Olga (2021), membro da atual gestão da CSPA-GV, fez elogios à primeira comissão como já exposto anteriormente, que “[...] esse primeiro grupo, ele tinha, por assim dizer, eles adotaram, eles tomaram pra eles, para si, um compromisso, digamos assim, de valorizar o campus GV, que ainda não tinha a autonomia que temos hoje”. Olga destacou que “[...] a comissão fez um trabalho excepcional nesse primeiro momento”, realçando que era uma comissão participativa e engajada nas questões do *Campus* GV. Inclusive ao trazer explicações do porquê em 2020, a CSPA não elaborou um relatório específico do *Campus* como feito nos dois primeiros RAAI, Olga ressaltou que isso ocorreu “Por causa da descontinuidade do trabalho, porque aquela primeira comissão se desfez. Inclusive não teve

uma sequência, digamos assim, da história da CSPA” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

Conforme já abordado, houve uma participação efetiva e uma constância dos membros da primeira gestão da CSPA-GV na avaliação interna, porém, uma crise se instalou na CSPA a partir de 2016 e se acentuou ao longo dos anos, provocando a descontinuidade no processo de institucionalização da CSPA e AAI do *Campus* GV. Segundo a entrevistada, a atual formação da CSPA-GV teve a participação de apenas um membro durante o ano de 2020, colaborando com a CPA na construção do RAAI 2019, embora a comissão tivesse naquele momento dois membros titulares, representante docente e representante discente. “Eu vou ser bem sincera. O meu trabalho foi receber o *e-mail*: quais são os dados que precisa, repassei o contato pros diretores e os diretores me passaram, e eu transferi a informação pra comissão” (OLGA. Entrevista realizada em 22 de março 2021).

Observa-se que a CSPA-GV atuou durante o período destacado, somente dentro da CPA, como receptora de dados do *Campus* GV, para serem consolidados no RAAI, conforme narrado por Sofia (2021): “Olha, é aquilo que eu falei, que a CSPA tá trabalhando junto com a CPA pra autoavaliação, que é esse relatório de autoavaliação. Agora, aí em GV eu acho que não foi feito nenhum relatório pela CSPA, nenhum trabalho desse”. Sofia (2021) registrou ainda que, apesar da representante da CSPA-GV ter participado poucas vezes das reuniões da CPA, por causa da dificuldade de acesso à *internet* ou de conexão, e de uma série de problemas que a CPA tinha na hora das nossas reuniões, a comissão contribuiu muito para a construção do RAAI. Mas ressaltou: “[...] com relação a GV, a autoavaliação em GV, eu não sei se a CSPA teve alguma atuação. Eu acredito que não” (SOFIA. Entrevista realizada em 07 de abril de 2021).

Quanto à atuação da CSPA na autoavaliação no *Campus* GV o Quadro 11 na página 63, descreve aspectos da atuação da CSPA-GV na produção desses relatórios que precisam ser evidenciados, e que confirmam a descontinuidade dos trabalhos da comissão relatado por Olga (2021). Na análise dos relatórios, observou-se que o RAAI 2012-2014 e RAAI 2015, consta o anexo, relatório do *Campus* de Governador Valadares, produzido pela CSPA, na época ainda denominada CSA. Os resultados da AAI do *Campus* GV foram compilados nesse anexo, facilitando a análise e a compreensão dos dados. Portanto, todas as informações sobre o *Campus* foram apresentadas exclusivamente nesse documento de forma segmentada, contendo apresentação, metodologia, desenvolvimento da AAI, análise de dados e informações, com proposições de melhoria. em que consta o relatório do *Campus* de Governador Valadares como anexo. Por outro lado, nos relatórios subsequentes, RAAI de

2016, RAAI 2015-2017, RAAI 2018 e RAAI 2019 não apresentam um compilado, em forma de anexo, dos resultados da AAI referente aos períodos avaliados. As informações sobre o *Campus GV* estão diluídas ao longo do relatório, o que impossibilita a compreensão aprofundada da realidade da instituição.

Considerando todas as informações elencadas sobre a CSPA-GV, obtidas por meio das entrevistas e com base nos relatórios apresentados no Quadro 11, conclui-se que, quando há a representatividade dos segmentos, participação e permanência dos membros da CSPA-GV no processo avaliativo do *Campus*, tem-se um relatório mais sólido e consistente. Os RAAIS analisados revelam como a CSPA-GV desenvolveu a política interna de avaliação no *Campus* e em que medida o resultado da avaliação se reverteu em mudanças e desenvolvimento institucional. Ao examinarmos os dados sintetizados no Quadro 11, sobre a atuação da CSPA-GV na elaboração dos RAAI da UFJF, constatou-se que nos últimos RAAI da UFJF não houve uma atuação satisfatória da CSPA-GV na produção de dados sobre o *Campus*, em consequência das dificuldades da comissão em coordenar o processo avaliativo do *Campus*.

Ainda que não haja nenhuma orientação normativa determinando que a CSPA-GV elabore um relatório específico do *Campus GV*, que integre o RAAI da UFJF como anexo, é evidente de que quando essa metodologia foi adotada tem-se uma visão mais detalhada acerca da instituição, facilitando a análise, compreensão e utilização por parte dos gestores. João (2021), membro da primeira gestão da CSPA-GV, trouxe detalhes a esse respeito ao relatar que:

A gente discutiu porque seria importante, porque se você coloca as questões do campus diluídas nas questões da UFJF, ela se dissolve ali mesmo e fica parecendo que é muito pequeno perto das questões globais da universidade, só que isso afeta de forma muito incisiva o trabalho no campus, o serviço oferecido no campus, a sensação da qualidade dos serviços pelos alunos, pela comunidade, a visibilidade do campus pra comunidade do Vale do Rio Doce. Então, a gente tentou fazer isso no primeiro e conseguiu manter no segundo relatório, e a gente achava importante porque, por mais que seja uma universidade só, aqui tem características que levam o nome da UFJF, mas que, principalmente em aspectos de infraestrutura, de relação com a comunidade e tal, isso tá muito defasado em relação a Juiz de Fora. E a gente precisa de aprimorar isso, pra aprimorar isso, a gente precisa de vez isso, de mostrar isso nos relatórios, e só consegue mostrar se tiver, de certa forma, separado, não é separado no sentido institucional, mas separado no sentido de avaliar de forma específica as características específicas daqui. E aí eu acho que esse foi um ponto muito positivo, apesar de essa parte de tentativa de implementação das propostas da CSPA aqui no campus não ter ido muito pra frente (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Conforme destacado por João (2021), a utilização dos dados fornecidos pelo resultado da AAI, pode ser importante no planejamento do desenvolvimento institucional do *Campus*. Por isso, é importante que os dados obtidos na autoavaliação do *Campus* conduzida pela CSPA-GV sejam compilados em um documento de forma detalhada, clara e compreensiva. Embora exista um único RAAI para a universidade, é preciso pensar que o *Campus* GV apresenta aspectos diferentes do *Campus* Sede.

Outro fator relevante, é de que esse documento expressa o pensamento da comunidade acadêmica que participou do processo avaliativo, o que demonstra que houve uma reflexão coletiva da Instituição, pelos diferentes segmentos do *Campus* representados na comissão. Na concepção de Arruda, Pascoal e Demo (2019, p. 681) a AAI é um instrumento de autoconhecimento sobre diversos aspectos da instituição, incluindo a identificação de pontos fortes e fracos, problemas, fragilidades e potencialidades, resultando em um “[...] relatório detalhado que deve conter análises, críticas e sugestões e configura-se como um importante instrumento para a tomada de decisão na medida em que concebe uma **discussão coletiva** (*grifo meu*) sobre a instituição pelos sujeitos que a compõem”. Portanto, o RAAI consolida o processo de AAI e configura-se como um importante instrumento de gestão.

A partir dos apontamentos realizados pelos membros da CSPA entrevistados e do membro da CPA percebe-se que houve um esforço da CSPA-GV, em sua primeira formação, gestão 2014-2016, de uma atuação na perspectiva emancipatória e democrática, ao passo que a atuação das gestões subsequentes se aproximou mais de uma perspectiva regulatória e gerencialista, pois a comunidade acadêmica do *Campus* GV tem apresentado dificuldade de estabelecer a cultura de participação na avaliação.

Na gestão 2014-2016 da CSPA foi possível perceber um envolvimento maior da comunidade acadêmica na AAI do *Campus* GV em um processo de construção coletiva, permitindo uma discussão dos problemas e potencialidades e apontamentos de sugestões de melhoria e correções. Ademais, os relatórios foram apresentados aos gestores do *Campus* para que pudesse ser utilizado como instrumento de gestão, um movimento para além de preencher um instrumento avaliativo para fornecer informações ao Inep, “[...] pois não basta apenas à comunidade acadêmica responder ao instrumento de avaliação: é preciso que ela tome consciência da responsabilidade e do comprometimento do processo avaliativo” (BERNARDES, 2018, p. 201).

Já as gestões subsequentes da CSPA-GV têm enfrentado desafios na condução da autoavaliação na perspectiva emancipatória, tendo em vista a baixa participação da comunidade acadêmica, dos gestores e dos membros da CSPA nas etapas dos processos

avaliativos. A condução da autoavaliação institucional aproxima-se da perspectiva regulatória e gerencialista, por meio da prestação de contas, tendo em seu relatório a descrição de dado quantitativo da realidade institucional, sem estabelecer análise qualitativa dos dados coletados, conforme verificado na análise dos últimos RAAI. Bernardes (2018) destaca em seus estudos, que esse é dos desafios a ser enfrentado por estas comissões, que buscam conduzir e sistematizar autoavaliação na perspectiva emancipatória, cabendo ao gestor e a CPA propiciarem e estimularem a cultura de participação na avaliação dentro da IES diante do controle e da regulação do Estado.

Ao desenvolver a Autoavaliação Institucional na perspectiva regulatória e gerencialista, os resultados da avaliação atribuem enfoque quantitativo à realidade institucional, de forma que a confecção do relatório tem a finalidade de fornecer informação ao Estado, além de promover a prestação de contas e a responsabilização (*accountability*). Por outro lado, o desenvolvimento da Autoavaliação Institucional na perspectiva emancipatória e democrática possibilita a participação da comunidade acadêmica, de forma a propiciar a formação educativa, emancipatória e diagnóstica da realidade institucional, com foco na transformação e aperfeiçoamento da instituição (BERNARDES, 2018). Por conseguinte, é fundamental a participação da comunidade acadêmica, do gestor e da CPA.

Os resultados da pesquisa evidenciaram o que foi apontado nos estudos de Bernardes (2018), que a autoavaliação institucional não tem sido utilizada pela gestão na tomada de decisão, ficando restrita ao relatório de autoavaliação institucional entregue ao Inep, numa perspectiva regulatória e gerencialista da avaliação. A partir das discussões, compreende-se que o aspecto regulatório é importante, mas não deve sobrepor-se ao processo de transformação e aperfeiçoamento constante da Universidade.

Nota-se a perspectiva regulatória e gerencialista da avaliação em produzir resultados que tenham eficiência, eficácia e produtividade. Porém, é possível abrir brechas nessa perspectiva regulatória, não somente respondendo as prerrogativas legais, e estabelecer outra perspectiva, a emancipatória e democrática, por meio da participação da comunidade acadêmica. O paradigma da avaliação emancipatória é conceituado como sendo um processo de descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando transformá-la. Para isso, é necessário promover a cultura de participação na avaliação dentro da IES, onde a comunidade acadêmica passa a ser responsável e comprometida com a avaliação, e os resultados gerados mais precisos e confiáveis (BERNARDES, 2018).

Bernardes e Rothen (2016, p. 271, grifo nosso) pontuam que “A utilização da cultura de avaliação na perspectiva emancipatória conduz a comunidade acadêmica a **repudiar** a

prática de apenas responder aos instrumentos avaliativos, mas, sobretudo, que a avaliação seja incorporada à realidade institucional”. Mas como ultrapassar os marcos regulatórios, ampliando a prática de uma avaliação institucional formativa voltada para o autoconhecimento e desenvolvimento da institucional? A fim de compreender de que forma a avaliação pode ser incorporada à realidade do *Campus* GV, nessa perspectiva, questionou-se aos entrevistados quais ações os gestores do *Campus* têm desenvolvido para promover a cultura da AAI no *Campus* Governador Valadares.

Foram destacadas por João (2021) algumas ações desenvolvidas nos primeiros anos da comissão como: a participação da CSPA-GV no Conselho Gestor para apresentação do primeiro relatório de autoavaliação institucional do *Campus*, que seguiu como anexo no RAAI 2015; a apresentação do relatório aos gestores apontando as potencialidades e fragilidades do *Campus* e as sugestões de melhoria; e apoio na realização de um evento, em 2016, com a presença de uma avaliadora de cursos do INEP, que esclareceu dúvidas sobre avaliações para reconhecimento de cursos (JOÃO. Entrevista realizada em 15 de março de 2021).

Heitor (2021) e Valentina (2021) também relataram o evento em 2016. Para eles, foi um evento importante, pois o *Campus* GV tinha uma preocupação em relação aos processos de reconhecimento de Cursos. Embora o evento fosse sobre o processo de Avaliações Externas, na ocasião, a Diretoria de Avaliação Institucional estava presente e expos sobre os processos avaliativos da UFJF, e o trabalho desenvolvido pela CSPA-GV, na época, ainda denominada de CSA-GV. Mesmo sendo um evento importante para o *Campus*, Valentina relatou que a participação não foi como prevista, “Então, eu tava com essa expectativa de que ia haver muita procura e tudo, e me decepcionei. Foi pouquíssimo, eu nem sei te dizer quantas vagas foram ocupadas, e aí depois a gente tem que ficar pedindo para as pessoas participarem” (VALENTINA. Entrevista realizada em 05 de abril de 2021). As ações descritas foram desenvolvidas no período de atuação da primeira gestão da CSPA-GV. Os membros da segunda gestão da CSPA-GV e da atual gestão, Helena (2021) e Olga (2021) não relataram ações nesse sentido, principalmente do que tange à divulgação.

A partir dos dados apresentados, nota-se que os gestores têm falhado no papel de promoverem a cultura de participação na avaliação dentro do *Campus* GV. Houve no início da história da CSPA o desenvolvimento de três ações, que divulgavam o trabalho da CSPA-GV, e tinham o objetivo de estimular a cultura de AAI no âmbito do *Campus*. Porém, com o passar do tempo, outras ações não são percebidas. Para Brandalise (2010, p. 322) “[...] não é fácil construir formas de autoavaliação que consigam lidar com os efeitos e tensões que são

decorrentes da pluralidade de sentidos, poderes, dilemas e perspectivas que se estabelecem/interagem num contexto escolar”. Logo, o envolvimento e apoio dos gestores nesse processo é indispensável e primordial.

Cabe enfatizar, que realizar um processo de autoavaliação institucional na perspectiva emancipatória, com a participação da comunidade acadêmica demanda tempo, pois um dos fatores mais importantes é o de se estabelecer um consenso diante do dissenso nas tomadas de decisões (BERNARDES, 2018). E por essa razão, é fundamental que haja comprometimento e disposição dos atores envolvidos nesse processo. A autoavaliação institucional nessa perspectiva é um processo de construção coletiva, em que seu resultado promove um momento de diálogo, de reflexão, de negociação visando a transformação da realidade avaliada.

Diante da pluralidade de ideias e opiniões no universo acadêmico de uma instituição de ensino superior, a avaliação institucional interna não é tão facilmente operacionalizável, ainda mais no contexto de um *Campus* recentemente implantado, sem uma infraestrutura própria. Esse desafio se torna ainda muito maior em se tratando de uma universidade com dois campis, com suas especificidades e realidades distintas. Por isso, é tão necessário que a CSPA se estabeleça no *Campus* GV como uma estrutura consolidada, e consiga coordenar e articular os processos internos de avaliação com a participação da comunidade. Dessa forma os resultados gerados, consolidados no RAAI, serão mais precisos e confiáveis, refletindo as reais necessidades e anseios da comunidade acadêmica. “O relatório de autoavaliação da IES é um instrumento no qual a própria instituição se vê e se reconhece, garantindo a expressão de suas especificidades” (BRASIL, 2011, p. 98).

Em que pese ser um processo complexo e lento, a autoavaliação, segundo Brandalise (2010) propicia conhecimento para a tomada de decisão da gestão da IES e, com isso, permite a melhoria do planejamento e mudanças na prática educativa. É aí que reside a verdadeira razão da autoavaliação, que possibilita as pessoas estarem envolvidas nesse processo, construindo um diagnóstico da instituição, e a partir desse diagnóstico transformar a realidade institucional. A avaliação interna ou autoavaliação é um processo contínuo por meio do qual uma instituição busca autoconhecimento sobre sua própria realidade, identificando fragilidades e potencialidades, e que permite à instituição a partir do seu resultado, estabelecer estratégias de superação dos problemas que foram identificados (POLIDORY; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006).

Essa mudança na prática educativa a partir desse processo avaliativo era a grande expectativa da comunidade acadêmica, nos primeiros anos de existência da CSPA-GV.

Importante registrar que ao ressaltar as ações que os gestores desenvolveram naquele período em relação à divulgação do relatório de AAI do *Campus*, João (2021) não deixou de pontuar que o resultado prático desse processo para a gestão é mais importante do que a própria divulgação.

A partir da pesquisa, verificou-se que os gestores não têm dado a devida importância aos resultados da autoavaliação, que segundo Peixoto (2009), é um dos componentes de maior relevância do processo de avaliação institucional. A demora em divulgar, mobilizar e tornar públicos os resultados da avaliação, a ausência de mecanismos ágeis para realizar as mudanças identificadas, e a falta de clareza quanto ao papel da AI, compromete o processo, e reflete o baixo grau de institucionalização da avaliação nas universidades federais. Como destacado anteriormente, a falta de clareza quanto à relação da estrutura CSPA-GV aos benefícios do seu trabalho para o *Campus* GV comprometeu o avanço do processo de institucionalização da CSPA.

Cumprido salientar ainda que o pouco tempo para desenvolvimento de processo avaliativo é um desafio que se apresenta para a CPA e para a CSPA, pois a entrega de relatório de autoavaliação institucional, realizado pela CPA é anual. O que se percebe que a comissão confecciona de forma aligeirada o relatório para o cumprimento do prazo regulamentado. Esse aligeiramento não assegura a consolidação da cultura de participação na avaliação dentro da IES. Segundo Bernardes (2018, p. 197) “O processo avaliativo é lento, feito numa construção coletiva cotidiana; o pouco tempo determinado inviabiliza a discussão, o diálogo, a negociação, a troca de informação, o consenso e o dissenso gerados pela participação na avaliação pela comunidade acadêmica”. Esse pode ser um dos motivos, dentre outros já apresentados, da CSPA não conseguir desenvolver uma autoavaliação na perspectiva emancipatória e democrática.

Com base nas reflexões apresentadas nessa seção de análises, foi possível compreender possíveis causas das dificuldades da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus* GV. Os resultados mostraram a evolução da CSPA-GV, indicando que a comissão com o passar do tempo, se estagnou em seu processo de institucionalização, não conseguindo avançar para a fase de sedimentação e legitimação completa. Os dados apontam a CSPA-GV se encontra entre a fase habitualização e objetivação.

A CSPA-GV está em um estágio moderado de habitualização, pois a comissão foi considerada uma inovação para a universidade, em resposta aos anseios da comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares; e pelo prisma regulativo a comissão está

legitimada, visto que opera de acordo com requisitos legais. Porém, a formalização da CSPA não garantiu o aumento do percentual de adoção da comissão pela organização, pois há falhas em questões de procedimentos, o que não lhe permite atuar conforme previsão no regimento, nem ser avaliada como uma estrutura eficaz dentro da UFJF.

Quanto à fase de objetificação, nota-se que a CSPA-GV se encontra em seu estágio inicial, pois há uma baixa difusão da estrutura dentro da UFJF, e a presença de um grupo que trabalha em prol dessa estrutura ainda é muito pequena. Os dados têm demonstrado que, embora haja um consenso entre os entrevistados sobre a importância da CSPA-GV na estrutura da UFJF, não há como garantir que os membros da instituição tenham a mesma visão, pois a CSPA-GV não é compreensível nem reconhecível no *Campus*. Ademais, há poucas evidências de que a CSPA-GV seja uma estrutura bem-sucedida, por todos os problemas de operacionalização vivenciados pela comissão, o que sugere não haver por parte dos decisores-chaves o suporte necessário para sua atuação. Por essa razão, a CSPA-GV ainda não está legitimada na visão do pilar normativo e cognitivo, mesmo já estando legitimada na visão do pilar regulativo.

Em relação à fase de sedimentação, observa-se que as dificuldades da CSPA na coordenação e articulação da AAI no *Campus* GV, por ausência de promoção e apoio por grupos de defensores, têm prejudicado a difusão e estabilidade da CSPA-GV. O desinteresse pela comissão e ao trabalho desenvolvido por ela, somada à ausência de resultados demonstráveis associados à CSPA-GV, têm limitado sua disseminação pela teorização, não permitindo que o processo avance para a fase da sedimentação. Considera-se que a continuidade da CSPA-GV vive um momento incerto, revelando instabilidade da estrutura, e que existem melhorias a serem feitas.

Por fim, concluiu-se que, embora houvesse um esforço, em sua primeira formação, de uma atuação na perspectiva emancipatória e democrática, a atuação da CSPA-GV e o uso do resultado da autoavaliação institucional desenvolvida pela Comissão aproxima-se muito mais de uma perspectiva regulatória e gerencialista que fornece informações quantitativas da instituição ao INEP. Porém, é possível abrir brechas nessa perspectiva regulatória e estabelecer outra perspectiva, a emancipatória e democrática, promovendo a cultura de participação na avaliação dentro do *Campus* GV. Só assim, a autoavaliação institucional pode ser uma ferramenta para a gestão e para o planejamento de uma instituição.

Nesse sentido, para que a estrutura CSPA-GV avance em seu processo de institucionalização, e consiga conduzir e sistematizar Autoavaliação Institucional do *Campus*

GV na perspectiva emancipatória e democrática, alguns aspectos precisam ser aperfeiçoados, como proposto no capítulo 4.

No próximo capítulo será apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE) estabelecido a partir das percepções na pesquisa de campo alinhadas ao referencial teórico. O objetivo é que as ações possam fortalecer a CSPA-GV, e possibilite a sua institucionalização total, um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e que, especialmente, a comissão consiga coordenar e articular a Autoavaliação Institucional do *Campus GV* com a participação da comunidade acadêmica.

4 PROPOSTA DE MELHORIA PARA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) foi criada com a atribuição de coordenar a Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus* GV, e iniciou suas atividades em 2014, num contexto de implantação do *Campus*, adotando uma série de iniciativas ao longo dos primeiros anos para se institucionalizar e desenvolver a AAI. Porém, a partir de 2016 deixou de atuar como nos anos anteriores, o que tem impactado o desenvolvimento da AAI no *Campus* GV e em sua participação na AAI da UFJF. Os dados coletados na primeira fase dessa pesquisa evidenciaram a impotência e fragilização da CSPA-GV em instituir e promover a cultura da autoavaliação institucional no *Campus* da UFJF em Governador Valadares, em virtude do processo de institucionalização da CSPA-GV se encontrar, ainda, em curso.

Posto isto, objetivou-se no capítulo 3 analisar as causas das dificuldades da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*, sendo para isso realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, tendo como instrumento, a aplicação de entrevista semiestruturada. A partir da pesquisa documental, pesquisa de campo e análise de dados coletados foi possível responder à pergunta que norteia a presente dissertação: por que a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização no *Campus* de Governador Valadares?

Este quarto capítulo é desenvolvido a partir dos elementos coletados no campo da pesquisa, com vistas a implementar ações que contribuam para o avanço da CSPA em seu processo de institucionalização, e conseqüente construção de uma cultura da Autoavaliação Institucional no *Campus* GV. Para tanto, é proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) com o objetivo de propor ações que fortaleçam a CSPA, com vistas a sua consolidação, e que minimizem os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus*.

Desta forma, o capítulo está estruturado em seis seções, sendo que na seção 4.1, a partir da análise dos resultados da pesquisa, será apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE), e como ele será desenvolvido; as seções (4.2; 4.3; 4.4, 4.5) trazem as propostas de ação que compõem o referido plano; e, por fim, a seção 4.6, apresenta o monitoramento e avaliação das ações propostas.

4.1 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Com base nas reflexões apresentadas na seção de análise dos dados, foi possível compreender as possíveis causas das dificuldades da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus GV*. Os resultados mostraram fatores que prejudicaram a evolução da CSPA-GV em seu processo de institucionalização, não conseguindo avançar para a fase de sedimentação e legitimação completa.

O desinteresse da comunidade acadêmica em participar da CSPA e nas ações de autoavaliação, por falhas na sensibilização; a ausência de estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados de seu trabalho; a ausência de suporte operacional para a comissão desenvolver seus trabalhos; a ausência de formação, de preparação adequada dos membros da CSPA para condução do processo de AAI; a centralidade do processo de AAI na perspectiva regulatória que fornece informações quantitativas da instituição ao INEP, e que não se reverte em implementação de mudanças e desenvolvimento institucional — foram fatores identificados, como desafios que precisam ser superados e/ou minimizados para que a CSPA avance em seu processo de institucionalização, e consiga conduzir e sistematizar Autoavaliação Institucional do *Campus GV* na perspectiva emancipatória e democrática.

Durante as análises, estratégias foram pensadas para minimizar os fatores identificados como influenciadores do problema da pesquisa. Algumas dessas estratégias foram sugeridas pelos sujeitos durante a pesquisa, e serão contempladas no plano de ação. As ações propostas estão dentro das possibilidades de execução da pesquisadora, da CPA e CSPA-GV, com apoio da Diretoria Geral do *Campus GV*. Cabe ressaltar que o presente PAE foi elaborado considerando-se os limites de infraestrutura da UFJF-GV, a escassez de recursos para grandes investimentos e os protocolos de segurança da Covid-19.

A falta de condições estruturais para a CSPA desenvolver suas atividades, foi um dos problemas enfatizados pelos entrevistados. No entanto, cumpre relatar que a falta de espaço e falta de equipamentos está relacionada às precariedades estruturais do *Campus GV*, e que não foram considerados fatores determinantes para a instabilidade da CSPA. Outros aspectos foram apontados que merecem intervenção. Considerando o contexto da Pandemia de Covid-19, em que todas as reuniões estão sendo feitas *on-line*, em virtude do isolamento social imposto pelo Coronavírus, as questões estruturais não serão contempladas no PAE.

Assim, as propostas de intervenção deste PAE serão apresentadas *a priori*, no Quadro 26 e detalhadas posteriormente nas seções que se seguem.

Quadro 26 – Dados de pesquisa e ações propostas

CONSTATAÇÕES COM BASE NAS EVIDÊNCIAS	RESULTADO DAS ENTREVISTAS	RAZÕES	AÇÃO PROPOSITIVA
Dificuldade na constituição: quantidade de membros e representatividade dos segmentos.	A CSPA não consegue manter a representatividade nem o número de membros previstos no regimento.	Desinteresse da comunidade acadêmica em participar da CSPA e dos processos avaliativos interno, por ausência de estratégias de sensibilização.	Sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da AAI e para a construção de uma cultura avaliativa no <i>Campus</i> GV.
Falta de visibilidade da CSPA.	A CSPA é pouco conhecida pela comunidade acadêmica do <i>Campus</i> .	Ausência de estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados de seu trabalho.	Divulgação da CSPA, bem como da sua importância, atribuições, e resultado de suas ações, o RAAI.
Dificuldades no desenvolvimento da AAI.	A CSPA apresenta insegurança e incompreensões em relação ao processo avaliativo. A CSPA vem atuando como receptora de informações para serem inseridas no RAAI. O RAAI possui as informações do <i>Campus</i> GV de forma diluída, sem estabelecer análise qualitativa dos dados coletados, e sem apontamentos de sugestões de melhoria e correções.	Ausência de formação, de preparação adequada dos membros da CSPA para condução do processo de AAI.	Capacitação dos membros da CSPA para o processo de autoavaliação.
Dificuldade no funcionamento e organização dos trabalhos.	A CSPA não consegue manter um cronograma de reuniões.	Ausência dos membros da comissão por desmotivação, vacância e ausência de suporte operacional.	Viabilização de suporte operacional para a CSPA desenvolver suas atividades.
	A CSPA não possui suporte para demandas administrativas.	Ausência de suporte operacional para CSPA desenvolver seus trabalhos.	
	A CSPA não possui espaço físico para seu funcionamento.	Ausência de suporte operacional para CSPA desenvolver seus trabalhos.	
Os relatórios não são apropriados e não são utilizados como instrumento de gestão.	A autoavaliação institucional não tem sido utilizada pela gestão na tomada de decisão, ficando restrita ao relatório de autoavaliação institucional entregue ao Inep, numa perspectiva regulatória e gerencialista da avaliação.	Centralidade do processo na formulação de um diagnóstico e na confecção do relatório tem a finalidade de fornecer informação ao INEP, e que não se reverte em implementação de mudanças e desenvolvimento institucional.	Sensibilização dos gestores para o reconhecimento da autoavaliação institucional como uma ferramenta para a gestão e para o planejamento do <i>Campus</i> GV.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Pensando na importância de criar uma cultura da avaliação é preciso investir na criação de condições para a institucionalização da autoavaliação institucional no *Campus* de Governador Valadares. A realização das ações descritas no Quadro 26 permitirá minimizar os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) nesse processo.

As ações propostas estão baseadas no modelo 5W2H, denominação originária do uso de sete palavras em inglês: What (O que, qual), Where (onde), Who (quem), Why (por que, para que), When (quando), How (como) e How Much (quanto, custo). O plano de ação ou 5W2H é uma ferramenta amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização, sendo capaz de orientar, acompanhar e verificar tarefas a serem realizadas (FRANKLIN; NUSS, 2006). O Quadro 27 apresenta o método que consiste em responder às sete perguntas de modo que todos os aspectos de um planejamento sejam analisados.

Quadro 27 – Método 5W2H

Perguntas da ferramenta 5W2H			
WHAT	O que?	ETAPA	O que será feito? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dessa? Quais atividades são necessárias para o início dessa? Quais os insumos necessários?
WHO	Quem?	RESPONSABILIDADE	Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução dessa atividade? Essa atividade depende de quem para ser iniciada?
WHY	Por que?	JUSTIFICATIVA	Por que essa atividade é necessária? Por que essa atividade não pode fundir com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar essa atividade?
HOW	Como?	MÉTODO	Como essa atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar essa atividade?
WHERE	Onde?	LOCAL	Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
WHEN	Quando?	TEMPO	Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
HOW MUCH	Quanto?	CUSTO	Quanto custará essa atividade? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Fonte: Elaboração própria, baseado em Franklin e Nuss (2006).

O método permite que o plano de ação seja apresentado de forma estruturada, com a descrição dos procedimentos, respectivos prazos, pessoas responsáveis e os recursos necessários que serão mobilizados para a execução daquilo que foi proposto no escopo do projeto (FRANKLIN; NUSS, 2006).

Dessa forma, todas as ações ficam claramente expostas, sendo delimitados prazos, locais definidos e agentes responsáveis. Todas as ações são apresentadas por meio desta ferramenta, que também facilita a visualização dos objetivos que se desejam alcançar.

Decidiu-se adotar ações que poderão ser desenvolvidas de forma remota, como alternativa possível neste momento da Pandemia de Covid-19. Algumas ações propostas poderão sofrer alterações e flexibilizações, podendo serem realizadas presencialmente, se as condições sanitárias e epidemiológicas permitirem.

Como primeira ação, descrita no Quadro 28, será apresentada à CSPA e à CPA os resultados da pesquisa, sintetizados no Quadro 26, que fundamentaram as ações propostas, assim como o presente PAE que tem como objetivo propor ações que fortaleçam a CSPA, com vistas a sua consolidação, e que minimizem os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus* da UFJF em Governador Valadares.

Quadro 28 – Apresentação dos resultados da pesquisa e das ações propostas no Plano de Ação Educacional

OBJETIVO: Apresentar à CSPA-GV e CPA os resultados da pesquisa e das ações propostas no Plano de Ação Educacional.	
O QUE?	Apresentação dos resultados da pesquisa e do PAE aos membros da CSPA-GV e CPA.
POR QUE?	Para que ambas as comissões tenham conhecimento dos resultados da pesquisa que fundamentaram as ações propostas, e das estratégias que foram pensadas para o avanço da CSPA em seu processo de institucionalização, e consequente construção de uma cultura da Autoavaliação Institucional no <i>Campus</i> GV.
ONDE?	Plataforma <i>Google Meet</i> .
QUANDO?	A partir de outubro de 2021.
QUEM?	Pesquisadora Maria Alice Franco de Vasconcelos.
COMO?	Realização de reunião por videoconferência <i>on-line</i> para apresentação dos resultados da pesquisa de campo e das ações propostas no presente PAE.
QUANTO	A ação não envolve custo financeiro.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme delimitado no Quadro 28, para que a CSPA-GV e CPA tenham conhecimento dos resultados da pesquisa que fundamentaram as ações propostas, e das estratégias que foram pensadas para minimizar os fatores identificados como influenciadores do problema da pesquisa, foi proposta a realização de um encontro por videoconferência *on-line*, na plataforma *Google Meet*, para apresentação do Quadro 26 e das ações propostas do presente PAE.

A proposta é que seja realizada uma reunião conjunta com os membros da CSPA-GV e Presidente da CPA, sendo feito, previamente, um convite via *e-mail*, com disponibilização do *link* da reunião, e do material que será utilizado na exposição. O recurso para apresentação será a exposição oral, utilizando o *power point*. Com consentimento de todos os presentes, a reunião será gravada, para posterior registro da ação.

A ação será conduzida pela autora desta dissertação, como pesquisadora responsável pela elaboração do presente plano de ação educacional. A ação a ser desenvolvida não envolve custo financeiro. Serão utilizados recursos já disponíveis na instituição para a realização da atividade.

A próxima seção apresenta a proposta da sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da Autoavaliação Institucional. É preciso sensibilizar a comunidade acadêmica com ações concretas sobre a necessidade de estabelecimento de uma cultura de participação na avaliação dentro da instituição, onde a comunidade acadêmica passa a ser responsável e comprometida com a avaliação, e os resultados gerados mais precisos e confiáveis (BERNARDES, 2018). O envolvimento, a participação e o comprometimento da comunidade acadêmica do *Campus GV* são imprescindíveis para que o processo avaliativo interno alcance os resultados desejáveis, a melhoria e manutenção da qualidade do ensino ofertado pela UFJF em Governador Valadares.

4.2 SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A presente seção apresenta ações de sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da Autoavaliação Institucional. Momentos de sensibilização são essenciais para que os sujeitos envolvidos nos processos tenham consciência da relevância de uma política educacional implantada, nesse caso, a Autoavaliação Institucional, instituída pelo SINAES.

Como primeira ação dessa seção, serão propostas estratégias de sensibilização dos gestores para utilização dos resultados da autoavaliação no (re)planejamento do *Campus GV* e

tomada de decisão. A autoavaliação institucional não deve ser considerada apenas como um instrumento de controle e regulatório a ser apresentado a instâncias superiores. Para além da função burocrática, a autoavaliação institucional tem a sua função de transformação institucional, numa perspectiva emancipatória e democrática. Ela representa uma ferramenta imprescindível ao trabalho do gestor, pois monitora a qualidade do desempenho institucional, e com base no diagnóstico produzido pelo processo avaliativo, é possível a elaboração do planejamento considerando as potencialidades e fragilidades da instituição.

A pesquisa revelou que no *Campus* de Governador Valadares, a ausência de resultados práticos da AAI, associados à estrutura CSPA-GV, afetou negativamente a disseminação da comissão. A autoavaliação institucional não tem sido utilizada pela gestão na tomada de decisão, ficando restrita à formulação de um diagnóstico e na confecção do relatório com a finalidade de fornecer informação ao INEP, que não se reverte em implementação de mudanças e desenvolvimento institucional.

A partir dessa perspectiva, entende-se como fundamental o papel dos gestores nesse processo, ao se apropriarem e utilizarem os relatórios no planejamento institucional. No Quadro 29 será apresentado detalhes da ação que propõe encontros de sensibilização com os gestores do *Campus* GV no intuito de promover o conhecimento, apropriação e uso dos Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI) no planejamento do *Campus* GV.

Quadro 29 – Estratégias de sensibilização dos gestores do *Campus* de GV

OBJETIVO: Propor encontros de sensibilização com os gestores do <i>Campus</i> GV para apresentação dos resultados da autoavaliação, como subsídio para (re)planejamento do <i>Campus</i> e tomada de decisão.	
O QUE?	Sensibilização dos gestores para utilização dos resultados da autoavaliação no (re)planejamento do <i>Campus</i> GV e tomada de decisão.
POR QUE?	O uso do resultado da autoavaliação institucional desenvolvida pela CSPA aproxima-se mais de uma perspectiva regulatória e gerencialista que fornece informações quantitativas ao INEP, que não se reverte em implementação de mudanças e desenvolvimento institucional.
ONDE?	Plataforma <i>Google Meet</i> .
QUANDO?	A partir de outubro de 2021, mantendo-se as ações ativas ao longo do restante do ciclo avaliativo (2020/2021/2022), especialmente ao fim do processo avaliativo, previsto para 31 de março de cada ano.
QUEM?	CSPA.
COMO?	Realização de encontros com os gestores do <i>Campus</i> GV para apresentação do RAAI e sensibilização sobre a importância da Autoavaliação Institucional como ferramenta para a gestão e para o planejamento do <i>Campus</i> GV.
QUANTO	As ações não envolvem custo financeiro.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme o exposto no Quadro 29, serão mobilizados encontros de sensibilização com os gestores do *Campus* de Governador Valadares para apresentação dos resultados da autoavaliação, como subsídio para (re)planejamento do *Campus* e tomada de decisão. As ações a serem desenvolvidas não envolvem custo financeiro. As atividades propostas serão desenvolvidas pelos membros da CSPA, que utilizarão os recursos já disponíveis na instituição, para estruturar os encontros de sensibilização e de apresentação do RAAI aos gestores.

Espera-se com esses encontros, que os resultados das AAI sejam incorporados ao planejamento institucional do *Campus* GV. O planejamento feito a partir dos relatórios acaba por legitimar o processo de avaliação interna ao demonstrar para os atores envolvidos nesse processo que eles estão contribuindo para o desenvolvimento institucional. Dessa forma, a comunidade acadêmica reconhecerá que a avaliação interna não é apenas uma prática de responder aos instrumentos avaliativos, mas se constitui também num processo de transformação e aperfeiçoamento, se incorporada à realidade institucional.

Posto isto, a segunda ação apresentada nessa seção tem como objetivo desenvolver ações no sentido de envolver a comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares na operacionalização do processo de autoavaliação institucional, em todas as suas etapas (preparação, implementação e síntese), buscando consolidar a cultura de participação nesse processo avaliativo. Para tanto, faz-se necessário desenvolver estratégias de sensibilização do público-alvo (docentes, discentes e TAEs), quanto à importância da autoavaliação institucional e para a cultura avaliativa. Tal ação surgiu como forma de promover o convencimento, a adesão e a participação da comunidade acadêmica nas ações avaliativas do *Campus*.

Ao longo da pesquisa, percebeu-se o grande desafio que é envolver a comunidade acadêmica nos processos avaliativos. A ausência de estratégias de sensibilização se apresentou de forma contundente entre os entrevistados como uma das razões pelo desinteresse da comunidade acadêmica de Governador Valadares em participar da CSPA e se envolver nas ações de autoavaliação. Esse é um dos desafios a ser enfrentado por estas comissões, que buscam conduzir e sistematizar a autoavaliação na perspectiva emancipatória, cabendo ao gestor e a CPA propiciarem e estimularem a cultura de participação na avaliação dentro da IES diante do controle e da regulação do Estado (BERNARDES, 2018).

A sensibilização busca o envolvimento da comunidade acadêmica na construção da proposta avaliativa e é determinante para o sucesso da autoavaliação institucional, que deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas

(BRASIL, 2004c). Nesse sentido, o Quadro 30 apresenta detalhes da ação que propõe estratégias de sensibilização.

Quadro 30 – Estratégias de sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da AAI e para a construção de uma cultura avaliativa.

OBJETIVO: Desenvolver ações que fomentem a participação da comunidade acadêmica do <i>Campus GV</i> no processo de AAI.	
O QUE?	Sensibilização da comunidade acadêmica quanto à importância da AAI e para a construção de uma cultura avaliativa.
POR QUE?	Para ampliar a participação dos atores no processo da autoavaliação institucional do <i>Campus GV</i> .
ONDE?	Canal da UFJF no <i>youtube</i> e Plataforma <i>Google Meet</i> .
QUANDO?	A partir de outubro de 2021, mantendo-se as ações ativas ao longo do restante do ciclo avaliativo(2020/2021/2022).
QUEM?	CSPA.
COMO?	Realização de reuniões por videoconferência <i>on-line</i> e <i>lives</i> a serem exibidas no canal <i>youtube</i> objetivando sensibilizar docentes, discentes, TAEs sobre a importância da AAI, fornecendo material informativo para a discussão do assunto, a fim de propagar o conhecimento sobre autoavaliação institucional.
QUANTO	As ações não envolvem custo financeiro.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme o exposto no Quadro 30, para a ampliação da participação dos atores no processo da avaliação institucional é necessário o investimento em estratégias de sensibilização. Na tentativa de promover o convencimento, a adesão e a participação da comunidade acadêmica nas ações avaliativas do *Campus* são propostas reuniões com os diferentes segmentos do *Campus* (docentes, discentes e TAEs), por videoconferência *on-line*, na plataforma *Google Meet*; e realização de uma série de *lives* a serem exibidas no canal *Youtube* da UFJF, objetivando sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância da AAI, fornecendo material informativo para a discussão do assunto, a fim de propagar o conhecimento sobre autoavaliação institucional no *Campus GV* sob a coordenação da CSPA.

A proposta é que a CSPA-GV promova um encontro com cada segmento do *Campus*, tanto no início quanto na continuação das ações avaliativas, uma vez que sempre haverá sujeitos novos iniciando sua participação no processo: estudantes, docentes ou técnico-administrativos. O convite será feito via *e-mail*, com disponibilização do *link* da reunião e do material utilizado na exposição. Em parceria com o setor de Comunicação Cultura e Eventos

(CCE), vinculado à Diretoria Geral do *Campus* GV, os encontros poderão ser divulgados nos canais institucionais do *Campus*, para que haja ampla adesão da comunidade acadêmica, mesmo nesse contexto pandêmico. O material a ser exposto nos encontros será elaborado pela CSPA-GV em parceria com a CPA, pautado na legislação vigente sobre a avaliação da educação superior, na teoria de pesquisadores sobre avaliação e avaliação institucional no contexto educacional, com ênfase na autoavaliação institucional, e nos RAAI da UFJF. O recurso para apresentação será a exposição oral, utilizando o *power point*.

A realização das *lives* a serem exibidas no canal *Youtube* da UFJF, contará com o apoio dos setores de Comunicação Cultura e Eventos e Núcleo de Tecnologia e Informação (NTI), subordinados à Diretoria Geral do *Campus* GV. A CSPA-GV produzirá as *lives* tendo como convidados a participação da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI), Presidente da CPA no *Campus* Sede e ex-membros da CSPA, onde trarão depoimentos sobre a importância da Autoavaliação Institucional para o *Campus* de Governador Valadares, e do papel da CSPA nesse processo. A divulgação das *lives* será feita pelos canais de comunicação e redes sociais da UFJF, para que haja ampla adesão da comunidade acadêmica. A data e a hora das *lives* será informada com antecedência para que os seus seguidores possam se programar. E conforme o dia for se aproximando, lembretes serão criados para divulgação.

As ações serão conduzidas pela CSPA, com apoio da CPA e Diretoria do *Campus* GV. Importante destacar que as ações a serem desenvolvidas não envolvem custo financeiro. Para a realização das atividades será utilizado recursos já disponíveis na instituição.

A próxima seção sugere uma ação voltada para a formação dos membros da CSPA, visando o aperfeiçoamento da atuação desses atores nos processos avaliativos internos do *Campus* GV. O regimento da CPA prevê que as comissões devem dar publicidade a todas as etapas dos processos de avaliação no *Campus* de Governador Valadares (UFJF, 2016b). Uma possível razão da comissão não conseguir fazer essa publicidade, é o desconhecimento de suas atribuições e do próprio regimento, em virtude da ausência de formação para atuarem nesse processo avaliativo.

4.3 CAPACITAÇÃO DOS MEMBROS DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO PARA O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A falta de formação foi identificada pelos entrevistados como um problema enfrentado pela CSPA. Os dados revelaram que os membros da CSPA não têm tido o preparo necessário para o desempenho de suas funções, e que entre uma gestão e outra, não há compartilhamento de conhecimento e informações, contribuindo para insegurança e incompreensões dos novos

membros.

Ante o exposto, apresenta-se no Quadro 31 uma proposta de capacitação sobre a autoavaliação institucional, e em especial para a confecção do RAAI, que visa proporcionar aos membros da comissão a formação adequada para condução do processo avaliativo.

Quadro 31 – Capacitação dos membros da CSPA para o processo de AAI

OBJETIVO: Ofertar cursos de capacitação para os membros da CSPA-GV	
O QUE?	Cursos de capacitação dos membros da CSPA para o processo avaliativo interno.
POR QUE?	A CSPA apresenta insegurança e incompreensões em relação ao processo avaliativo.
ONDE?	Plataforma <i>Google Meet</i> .
QUANDO?	A partir de outubro de 2021, de forma contínua, a cada nova formação da CSPA-GV.
QUEM?	CPA e CSPA.
COMO?	Cursos a distancia, por meio da plataforma <i>Google Meet</i> .
QUANTO	As ações não envolvem custo financeiro.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os cursos de capacitação serão promovidos pela CSPA-GV, na modalidade a distância, com assessoramento da CPA, por meio da plataforma *Google Meet*, tendo como tutores os membros experientes tanto da CSPA, quanto da CPA, contemplando também membros de comissões anteriores. A formação dos novos membros da CSPA, a partir do conhecimento e prática dos tutores, permitirá mais segurança e conhecimento na operacionalização do processo de Autoavaliação Institucional.

O convite de formação aos membros da CSPA será feito via *e-mail*, com disponibilização do *link* da reunião e do material utilizado na exposição. O material a ser utilizado no curso será elaborado pelos tutores em parceria com a CPA, pautado na legislação vigente sobre a avaliação da educação superior, na teoria de pesquisadores sobre a autoavaliação institucional e documentos constantes no *site* da CPA. O recurso para apresentação será a exposição oral, utilizando o *power point*. As ações não envolvem custo financeiro.

Na próxima seção, serão detalhadas as estratégias de divulgação, destinadas a dar visibilidade para a CSPA e suas ações.

4.4 DIVULGAÇÃO DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO E DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Como foi apresentado ao longo da pesquisa, a ausência de estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados de seu trabalho têm contribuído para o desconhecimento da comissão pela comunidade acadêmica do *Campus* GV. Importante ressaltar que tão importante quanto a divulgação do processo avaliativo está a divulgação dos resultados de uma avaliação. Ficou evidenciado na pesquisa que a publicização ampla dos relatórios foi negligenciada. A divulgação dos resultados é fundamental para legitimação do processo avaliativo. O caráter público das ações avaliativas, e a disponibilização dos resultados, além de dar mais legitimidade, tornam mais transparente o processo (BRANDALISE, 2010).

Diante do exposto, a presente seção busca apresentar a proposta de divulgação da CSPA, bem como a sua importância, atribuições, e resultado de suas ações. Observa-se com base nos resultados, que houve falhas ao longo dos anos na promoção do conhecimento da CSPA e seu papel, o que inviabilizou sua difusão total na instituição.

Verificou-se que a publicização da CSPA e dos resultados da Autoavaliação Institucional não ganharam a amplitude necessária para atingir toda a comunidade acadêmica do *Campus* GV. Como solução, propõe-se como quarta ação deste PAE a sistematização e divulgação efetiva da CSPA e dos resultados da avaliação institucional por meio dos diversos recursos comunicativos.

No Quadro 32, apresenta-se a síntese dessa quarta proposta do PAE. As ações propostas envolvem a otimização de ferramentas de comunicação interna e a introdução de recursos de mídias com base nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Para tanto, propõe-se a elaboração de um plano estratégico de divulgação da CSPA, sobretudo na etapa de preparação e divulgação dos resultados, na última etapa do processo.

A CSPA deverá atuar em conjunto com a CPA, com apoio da Diretoria do *Campus* GV na execução do plano. A partir desse plano traçar as estratégias para divulgação do processo avaliativo otimizando as ferramentas de comunicação interna já disponíveis. A estratégia é apresentar uma variedade de sugestões na perspectiva de publicizar a CSPA e o trabalho desenvolvido por ela, em todas as etapas de desenvolvimento da avaliação institucional. As ações apresentadas terão o apoio dos setores de Comunicação Cultura e Eventos e Núcleo de Tecnologia e Informação, vinculados à Diretoria Geral do *Campus* de Governador Valadares.

**Quadro 32 – Estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados da AAI do
Campus Governador Valadares**

OBJETIVO: Propor estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados da AAI do <i>Campus GV</i> .	
O QUE?	Divulgação da CSPA e dos resultados da autoavaliação institucional do <i>Campus GV</i> .
POR QUE?	A CSPA é pouco conhecida pela comunidade acadêmica do <i>Campus</i> , em virtude de falhas na divulgação do processo avaliativo durante todas as etapas da avaliação institucional, em especial, dos resultados da AAI, que são consolidados no RAAI.
ONDE?	Canais institucionais e redes sociais da UFJF.
QUANDO?	A partir de outubro de 2021, mantendo-se as ações ativas ao longo do restante do ciclo avaliativo(2020/2021/2022).
QUEM?	CSPA.
COMO?	A partir de um plano estratégico para divulgação da CSPA e das ações do processo avaliativo otimizando as ferramentas de comunicação interna já disponíveis: Criação e manutenção de <i>site</i> para CSPA a ser divulgado do <i>Website</i> da UFJF; Criação de vídeos com depoimentos sobre a importância da CSPA no <i>Campus GV</i> a serem divulgados no <i>site</i> institucional e redes sociais do <i>Campus</i> ; Criação de <i>banner on-line</i> e/ou boletos informativos sobre a CSPA e suas atribuições a serem divulgadas no <i>site</i> institucional e redes sociais do <i>Campus</i> ; Apresentação e discussão dos resultados da autoavaliação em reunião do Conselho Gestor; Divulgação dos RAAI no <i>e-mail</i> dos servidores, e <i>site</i> institucional do <i>Campus GV</i> .
QUANTO	As ações não envolvem custo financeiro.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Sugere-se para a operacionalização dessa ação, que a CSPA-GV faça a solicitação da criação do *site* para o NTI do *Campus GV*, setor responsável por esse processo. Após criação e publicação do *site* no *Website* da UFJF, a manutenção será de responsabilidade dos membros da comissão. Para tanto, a equipe do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) oferece um treinamento *on-line* sobre *site* institucionais, disponibilizado na página de treinamento da CGCO. Ao finalizar o treinamento, o interessado deverá avisar à CGCO pela Central de Serviços de TI *On-line* para disponibilização do questionário de avaliação, pré-requisito para a continuidade do processo. Somente após a avaliação e aprovação, o interessado terá acesso à administração do *site* da CSPA-GV, por meio do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA).

Os vídeos com depoimentos sobre a importância da CSPA no *Campus GV* serão criados pela CSPA-GV com apoio do Setor de Comunicação, Cultura e Eventos a serem divulgados no *site* institucional e redes sociais do *Campus*. Poderão ser convidados para participação dos vídeos, atuais e ex-membros da CSPA-GV, membros da CPA, gestores e membros da comunidade acadêmica da UFJF.

Para criação do *banner on-line* e/ou boletos informativos sobre a CSPA e suas atribuições, a CSPA-GV contará com apoio da CPA para elaboração do conteúdo, e terá o apoio do Setor de Comunicação Cultura e Eventos em relação ao *layout* desses documentos informativos a serem divulgados no *site* institucional e redes sociais do *Campus GV*.

Quanto à apresentação e discussão dos resultados da autoavaliação em reunião do Conselho Gestor, é necessário que a Coordenação da CSPA-GV envie um ofício ao Presidente do Conselho Gestor, solicitando a apresentação do RAAI como pauta em reunião do conselho. Sendo aceita a proposta de apresentação do RAAI como pauta em reunião do Conselho Gestor, a CSPA fará, utilizando o *power point*, exposição oral aos conselheiros e comunidade acadêmica, da Autoavaliação Institucional do *Campus GV*.

Por fim, a divulgação dos RAAI no *e-mail* dos servidores e *site* institucional do *Campus GV* poderá ser feita pela própria CSPA.

Como visto, para execução das ações propostas, alguns canais de comunicação poderão ser otimizados como boletins informativos, *banners*; bem como o uso das TIC. As mídias sociais serão exploradas, como alternativas possíveis nesse contexto da pandemia. Já com relação aos custos, observa-se que as ações não envolvem custo financeiro. As atividades propostas serão desenvolvidas pela CSPA-GV com apoio dos servidores da UFJF, que utilizarão os recursos já disponíveis na instituição.

Na próxima seção será apresentado a proposta de um bolsista para auxiliar a CSPA nas demandas administrativas.

4.5 SUPORTE OPERACIONAL PARA AS DEMANDAS ADMINISTRATIVAS DA COMISSÃO SETORIAL PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO

Durante as entrevistas foi aventado pelos participantes da pesquisa os desafios quanto ao suporte operacional à CSPA. Pela ausência desse suporte operacional, a CSPA apresenta dificuldades no funcionamento e organização dos trabalhos. A comissão além de não possuir espaço físico para seu funcionamento, não possui suporte para demandas administrativas.

Como já explicitado, a questão do espaço físico para a CSPA se reunir não será contemplada nesse plano, em virtude do contexto da Pandemia de Covid-19, além de não

estar dentro das possibilidades de execução do pesquisador, tendo em vista os limites de infraestrutura da UFJF-GV. Por outro lado, o PAE contempla a sugestão de um bolsista que possa auxiliar a CSPA nas ações administrativas, conforme detalhada no Quadro 33.

Quadro 33 – Suporte Operacional para as atividades administrativas da CSPA

OBJETIVOS: Solicitar bolsista para auxiliar a CSPA nas atividades administrativas.	
O QUE?	Solicitação de um bolsista para auxiliar a CSPA nas demandas administrativas.
POR QUE?	A CSPA não possui suporte operacional para as demandas administrativas.
ONDE?	<i>Campus</i> da UFJF em Governador Valadares.
QUANDO?	No início de cada ano letivo, ao lançamento do edital de Treinamento Profissional.
QUEM?	CSPA e administração do <i>Campus</i> GV.
COMO?	Será feito um projeto de Treinamento Profissional, tendo, assim, um bolsista para auxiliar a CSPA nas atividades administrativas.
QUANTO	Será utilizado, anualmente, o recurso de um bolsista de Treinamento Profissional. Atualmente a bolsa de TP é de R\$ 400,00 mensal, sendo que o valor anual será de R\$ 4.8000,00.

Fonte: Elaboração própria (2021).

A proposta de um bolsista para auxiliar a CSPA nas demandas administrativas possibilitará a melhoria no funcionamento e organização dos trabalhos da comissão. A comissão em conjunto com a gestão do *Campus* GV fará um projeto de Treinamento Profissional (TP) solicitando um bolsista para auxiliar a CSPA em suas ações. A ação envolve um custo financeiro de uma bolsa de TP no valor mensal de R\$ 400,00, sendo que o valor anual será de R\$ 4.8000,00.

A partir dos dados da pesquisa, o bolsista teria como atribuição: assessoramento e suporte administrativo ao coordenador (a) da CSPA-GV, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; atendimento aos usuários externos e internos, fornecendo e recebendo informações; manutenção do *site* e redes sociais da CSPA-GV, monitoramento do *e-mail* da comissão e unidade cadastrada no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), elaboração de documentos oficiais (atas, despacho, ofícios, declarações) na unidade SEI, dentre outros.

Como última ação deste PAE, apresentamos, na próxima seção, as ações referentes ao monitoramento e avaliação deste plano.

4.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES

As ações propostas no PAE visam minimizar os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus*. Todavia, podem surgir entraves durante o percurso, e alguma ação pode não produzir os resultados esperados. Nesse sentido, o monitoramento das ações torna-se fundamental para acompanhar a evolução da proposta e, quando identificado algum problema não esperado, intervir diretamente em suas causas, atribuindo uma solução adequada, de forma a ajustá-la no que for necessário.

Segundo Condé (2012), a razão do porquê monitorar está no fato de acompanhar a implementação de uma proposta para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros. Deve-se avaliar, porque o investimento público realizado em uma política deve ser verificado quanto ao atendimento de suas metas, objetivos, alcance, eficiência, eficácia e efetividade. O autor ressalta ainda, que em ambos os casos, é importante que monitoramento e avaliação estejam previstos e considerados no desenho de uma política, programa ou projeto.

Condé (2012) destaca que os resultados efetivos são bastante independentes, e podem ser diferentes dos elementos inicialmente previstos. Para ele, as políticas podem produzir elementos conhecidos como efeitos não esperados que podem produzir outro problema. “Nesse sentido, teríamos um efeito perverso não esperado. O contrário também pode ocorrer, mas os efeitos perversos regularmente exigem intervenções no desenho e na implementação” (CONDÉ, 2012, p. 96). Uma boa avaliação de políticas permite corrigir o andamento do processo, aponta mudanças e indica novas ações, ressalta o autor.

Partindo dessa perspectiva, para cada ação propositiva no PAE, será prevista como ela será monitorada, conforme delimitado no Quadro 34. Para a realização desta avaliação, serão utilizadas pesquisas em documentos oficiais da UFJF, pesquisas de opinião com a comunidade acadêmica do *Campus* GV, e realização de Rodas de conversa com atores envolvidos nesse processo. Esse monitoramento deverá ser feito anualmente, ao fim do processo avaliativo, e quando necessários será proposto medidas corretivas no intuito de alcançar o resultado esperado de ação proposta.

A seguir, apresentam-se as considerações finais, bem como ponderações alcançadas ao longo da dissertação.

Quadro 34 – Monitoramento e avaliação das ações propostas

	AÇÃO 1	AÇÃO 2	AÇÃO 3	AÇÃO 4	AÇÃO 5
O que avaliar?	Se os gestores têm utilizado os resultados da avaliação no (re)planejamento do <i>Campus</i> GV e tomada de decisão.	Se a participação dos atores no processo de autoavaliação institucional do <i>Campus</i> GV está aumentando.	Se a ação tem contribuído para a formação dos membros da CSPA para o processo de autoavaliação.	Se a comunidade acadêmica do <i>Campus</i> GV conhece a CSPA e tem clareza quanto ao seu papel e os resultados da AAI.	Se a CSPA possui suporte operacional para as demandas administrativas.
Quem vai avaliar?	CSPA-GV.	CSPA-GV.	CSPA-GV.	CSPA-GV.	CSPA-GV.
Como avaliar?	Por meio de rodas de conversa com os membros da CSPA e gestores do <i>Campus</i> .	Por meio de pesquisa em documentos, e análise dos processos eleitorais da comissão.	Por meio de rodas de conversa com os membros da CSPA.	Por meio de pesquisa de opinião com a comunidade acadêmica.	Por meio de uma reunião com a coordenação da CSPA.
Quando	Anualmente, ao final do processo avaliativo.	Anualmente, ao final do processo avaliativo.	Anualmente, ao final do processo avaliativo.	Anualmente, ao final do processo avaliativo.	Anualmente, ao final do processo avaliativo.
Resultados Esperados	Incorporação dos resultados das AAI no planejamento institucional do <i>Campus</i> GV.	Participação de docentes, discentes e TAEs nos processos de avaliação; e interesse da comunidade acadêmica em participar da CSPA.	Que os membros da CSPA se sintam mais seguros e preparados em relação ao processo avaliativo.	Aumento da visibilidade da CSPA e do trabalho desenvolvido por ela.	Melhoria no funcionamento e organização dos trabalhos da CSPA.
Medidas corretivas	Mobilizar outras estratégias de sensibilização dos gestores para o reconhecimento da autoavaliação institucional como uma ferramenta para a gestão e para o planejamento do <i>Campus</i> GV	Criar outras estratégias de sensibilização para ampliar a participação da comunidade acadêmica do <i>Campus</i> GV no processo avaliativo.	Propor outras metodologias de formação para a preparação adequada dos membros da CSPA.	Promover outras estratégias de divulgação que melhore a disseminação da CSPA no âmbito do <i>Campus</i> GV.	Viabilizar uma alternativa de suporte operacional para a CSPA desenvolver suas atividades.

Fonte: Elaboração própria (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação se propôs investigar a Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV), responsável por coordenar e articular o processo de Autoavaliação Institucional da UFJF no *Campus* GV, e buscou analisar por que a CSPA tem deixado de avançar em seu processo de institucionalização e propor ações que contribuam para retomada desse processo.

A Autoavaliação Institucional (AAI), na UFJF, é realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), regulamentada pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional da Educação Superior (SINAES), e Portaria 2.051 de 09 de julho de 2004, emitida pelo MEC, que regulamenta os procedimentos de avaliação do sistema. A comissão tem a atribuição de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação de informações solicitadas pelo INEP, sendo assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada. A CPA, sediada no *Campus* Sede, em Juiz de Fora, possui autonomia no planejamento e execução das ações de Autoavaliação Institucional da universidade. No segundo semestre de 2014, para assessorar as atividades da CPA no *Campus* de Governador Valadares, foi criada a Comissão Setorial de Avaliação (CSA-GV), sendo transformada, em 2016, na Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA-GV).

A CSPA-GV iniciou suas atividades em dezembro de 2014, num contexto de implantação do *Campus* da UFJF em Governador Valadares, e adotou uma série de iniciativas ao longo dos primeiros anos para o desenvolvimento da Autoavaliação Institucional no *Campus*, e um esforço inicial de difusão da comissão e de seu trabalho. Entretanto, uma crise se instalou na CSPA, a partir de 2016, e se acentuou ao longo dos anos, provocando a descontinuidade no processo de institucionalização da comissão. Os dados coletados na primeira fase dessa pesquisa evidenciam os desafios da comissão na construção de uma cultura da autoavaliação no *Campus* da UFJF em Governador Valadares. A comissão tem encontrado dificuldade em sua organização e funcionamento, o que compromete a política interna de avaliação, sobretudo na elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI). A construção do RAAI envolve múltiplos atores institucionais, e consolida todo o processo de avaliação interna da UFJF, podendo ser utilizado pela gestão no aperfeiçoamento do planejamento e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade.

Considerando esse contexto, objetivou-se nesse estudo analisar as causas das dificuldades da CSPA em prosseguir com seu processo de institucionalização bem como a construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*. A partir da pesquisa foi possível compreender alguns fatores que prejudicaram a evolução da CSPA-GV em seu processo de institucionalização, não conseguindo avançar para a fase de sedimentação e legitimação completa. Ao analisar a evolução da institucionalização da CSPA-GV ao longo do tempo, verificou-se que a comissão se encontra entre a fase habitualização e objetivação.

A comissão está em um estágio moderado de habitualização, pois foi considerada uma inovação para a universidade, em resposta aos anseios da comunidade acadêmica do *Campus* de Governador Valadares; e pelo prisma regulativo a comissão está legitimada, visto que opera de acordo com requisitos legais. Porém, a formalização da CSPA não garantiu o aumento do percentual de adoção da comissão pela organização, um indicativo de que a comissão ainda não está legitimada na visão do pilar normativo e cognitivo. Quanto à fase de objetivação, nota-se que a CSPA-GV se encontra em seu estágio inicial, pois há uma baixa difusão da estrutura dentro da UFJF, e a presença de um grupo que trabalha em prol dessa estrutura ainda é muito pequena. Em relação à fase de sedimentação, observa-se que as dificuldades da CSPA na coordenação e articulação da AAI no *Campus* GV, por ausência de promoção e apoio por grupos de defensores, têm prejudicado a difusão e estabilidade da CSPA-GV. A falta de resultados demonstráveis associados à estrutura CSPA-GV tem limitado sua disseminação pela teorização, não permitindo que o processo avance para a fase da sedimentação e legitimação completa.

O desinteresse da comunidade acadêmica em participar da CSPA e nas ações de autoavaliação, por falhas na sensibilização; a ausência de estratégias de divulgação da CSPA e dos resultados de seu trabalho; a ausência de suporte operacional para a comissão desenvolver seus trabalhos; a ausência de formação, de preparação adequada dos membros da CSPA para condução do processo de AAI; a centralidade do processo de AAI na perspectiva regulatória que fornece informações quantitativas da instituição ao INEP, e que não se reverte em implementação de mudanças e desenvolvimento institucional — foram fatores identificados, como desafios que precisam ser superados e/ou minimizados para que a CSPA avance em seu processo de institucionalização.

Diante desse diagnóstico, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) de modo a sugerir ações que fortaleçam a CSPA, com vistas a sua consolidação, e que minimizem os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo interno de

avaliação do *Campus* GV. Espera-se que as ações propostas no Capítulo 4 contribuam para que a estrutura CSPA-GV avance em seu processo de institucionalização, e consiga conduzir e sistematizar Autoavaliação Institucional do *Campus* GV na perspectiva emancipatória e democrática, contribuindo para construção e consolidação da cultura de avaliação na instituição. Não se buscou aqui resolver todos os problemas enfrentados pela CSPA, mas propor ações que minimizem os desafios da comissão, contribuindo, portanto, para que o processo de institucionalização da comissão seja retomado, possibilitando que a comissão coordene o processo de Autoavaliação Institucional do *Campus* de forma mais eficiente.

De igual modo, espera-se que as reflexões contidas neste trabalho possibilitem o envolvimento das pessoas no processo de Autoavaliação Instrucional do *Campus* de Governador Valadares, para além da perspectiva regulatória da avaliação, de tal forma que, este processo represente os anseios e os desejos de sua comunidade acadêmica, sendo uma avaliação para transformação e aperfeiçoamento, se incorporada à realidade institucional.

Acredita-se que esta pesquisa seja o ponto de partida para pequenas transformações em direção à consolidação de uma cultura de Autoavaliação Institucional no *Campus* de Governador Valadares, à incorporação dos resultados da autoavaliação ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF, e à efetivação de mudanças institucionais sinalizadas no relatório de autoavaliação. Diante das evidências encontradas, fica claro que a UFJF-GV carece ainda de muitas pesquisas como a que originou este estudo, e de um monitoramento mais efetivo em virtude do processo de institucionalização da CSPA-GV encontrar-se, ainda, em curso. Sugere-se a realização de estudos futuros que possam investigar se houve evolução da institucionalização da CSPA-GV ao longo do tempo. É preciso que o processo de institucionalização da CSPA-GV continue sendo acompanhado e registrando, de maneira que os fatos e acontecimentos não se percam durante o processo, e que, acima de tudo, esses conhecimentos sejam compartilhados com outras comissões setoriais que atuam em *Campus* Avançados, e que vivenciam desafios e limitações semelhantes aos da CSPA-GV, na implementação da Autoavaliação Institucional em universidades *multicampi* como a UFJF.

Por fim, considera-se essa pesquisa um caminho inicial para futuros estudos sobre processo de institucionalização de novas estruturas. A institucionalização de novos arranjos, supõe mudanças na estrutura organizacional, que vão além de um processo formal. É preciso muito mais do que uma determinação legal para que uma estrutura seja considerada consolidada e alcance sua legitimação completa. Avaliando as recentes discussões sobre a uma possível emancipação do *Campus* de Governador Valadares (ZARANTONELLI, 2019),

e considerando o *Campus*, ainda uma estrutura recente dentro da UFJF, como desafios e limitações, faz-se necessário colocar-se sobre as seguintes questões: Em que medida o *Campus* da UFJF em Governador Valadares se encontra consolidado e preparado para desvinculação do *Campus* sede? Como tem sido a evolução da institucionalização do *Campus* GV ao longo do tempo?

A proposta da criação do *Campus* Governador Valadares estava vinculada às ações decorrentes da adesão da UFJF ao REUNI, com o avanço da expansão e interiorização das universidades federais de ensino superior para as localidades mais carentes e com menor cobertura, ampliando o acesso e permanência à rede pública de ensino. Nesse sentido, o *Campus* GV é considerado uma inovação, em resposta aos anseios da comunidade valadarense, e trouxe a possibilidade de acesso de estudo universitário a centenas de estudantes, além de contribuir para o desenvolvimento da região Vale do Rio Doce. A Teoria Institucional possibilitará ao pesquisador analisar, a partir de sua criação, em 2012, a evolução do processo de institucionalização ocorrido no *Campus* Governador Valadares, por meio da identificação dos fatores determinantes para o sucesso desse processo, e verificar como o *Campus* está se consolidando em direção a uma possível emancipação em relação ao *Campus* Sede, aprofundando o trabalho iniciado por Zarantonelli (2019). A pesquisa permitirá compreender em que fase da institucionalização se encontra o *Campus* da UFJF em Governador Valadares, e as forças causais críticas de cada estágio desse processo.

Ainda no contexto estudado, pesquisas futuras poderiam investigar o processo de institucionalização de políticas próprias da UFJF no *Campus* de Governador Valadares, tais como políticas de extensão, de desenvolvimento de pessoal, de pesquisa e inovação entre outras. De forma mais ampla, sugere-se investigações sobre a institucionalização do processo de autoavaliação em diferentes contextos (instituições públicas, privadas, confessionais, filantrópicas etc.) e identificando a participação dos diferentes atores nesse processo. Algumas questões que poderiam nortear essas pesquisas são: Quais os papéis dos gestores, discentes, docentes e técnico-administrativos no processo de institucionalização da Autoavaliação no Ensino Superior? Como ocorre a institucionalização da autoavaliação em instituições públicas de Ensino Superior?

Cabe ainda investigar os principais gargalos para a consolidação dos processos de Autoavaliação Institucional. A partir de estudos de caso como este, os pesquisadores poderiam identificar fatores que dificultam ou favorecem o processo de institucionalização, contribuindo para efetivação do SINAES de um modo geral.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, June Alves de; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Uso dos resultados da autoavaliação institucional pelos gestores da Universidade de Brasília. **Avaliação** Campinas, Sorocaba, SP, v. 24, n. 03, p. 680-698, nov. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v24n3/1982-5765-aval-24-03-680.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2020.
- BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 131-152, Mar. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 jun. 2020.
- BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. SINAES contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 27, n. 96, especial, p. 955-977, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302006000300015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 dez. 2020.
- BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades: projetos métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência**. 2 ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009. 146 p.
- BELLONI, Isaura. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Revista Linhas Críticas/Unb**. Brasília, v. 5, n. 9, p. 31-58, dez. 1999. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/2752/2459>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade** (24 a ed., F. de S. Fernandes, Trad.). Petrópolis: Vozes, 2004. (Obra original publicada em 1966). Disponível em: <https://cristianorodriguesdotcom.files.wordpress.com/2013/06/bergerluckman.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2020.
- BERNARDES, Joelma dos Santos. A Comissão Própria de Avaliação: contribuições para o planejamento e para a gestão institucional. In: ROTHEN, José Carlos; SANTANA, Andréia da Cunha Malheiros. **Avaliação da educação: referências para uma primeira conversa**. São Carlos: EdUFSCar, 2018, p. 189-202. Disponível em: https://arquivosbrasil.blob.core.windows.net/insulas/anexos/rothen_avaliaoeducacao_ebook_completo_140318-560638-560648.pdf. Acesso em: 01 out. 2020.
- BERNARDES, Joelma dos Santos; ROTHEN, José Carlos. O campo da Avaliação da Educação Superior: foco na Comissão Própria de Avaliação. **Revista Meta: Avaliação** | Rio de Janeiro, v. 8, n. 23, p. 248-277, maio/ago. 2016. Disponível em: revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/99. Acesso em: 01 out. 2020.
- BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. **Olhar de Professor [On-line]**. 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68420656008>. Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 16 fev. 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ministério da Educação (MEC). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): análise dos relatórios de autoavaliação das instituições de educação superior**. Brasília: INEP, 2011. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+-+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+2011+Vol+3/c29a4a4a-ffa3-46d0-8490-1f7a5080c953?version=1.2>. Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960**. Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Brasília, 1960. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3858-23-dezembro-1960-354438-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 16 fev. 2020.

BRASIL. **Lei 9394. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF. Presidência da República, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 18 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF, 14 abr. 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 18 nov. 2019.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Brasília, DF, 25 jun., 2014a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 18 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **A democratização e expansão da Educação Superior no país 2003-2014**. Brasília, 2014b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA). **Bases para uma nova proposta de avaliação da Educação Superior**. Brasília, DF: MEC/INEP/SESU, 2004b. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkWI/document/id/486404. Acesso em: 20 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes para avaliação das instituições de educação superior**. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. CONAES. Brasília, 2004c.

Disponível em: http://www.fraiburgo.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/01/Diretrizes_Avaliacao_IES.pdf. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - MEC/INEP. **Portaria 2.051 de 9 de julho de 2004**. Regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES. 2004d. Disponível em: <http://meclegis.mec.gov.br/documentos/view/id/32>. Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Qualidade do Ensino Superior**. Brasília, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4316-livretoqualidadeducacao&category_slug=abril-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Roteiro de Auto-avaliação Institucional**: orientações gerais. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF: INEP; CONAES, 2004e. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Roteiro+de+auto-avalia%C3%A7%C3%A3o+institucional+orienta%C3%A7%C3%B5es+gerais+2004/55b435d4-c994-4af8-b73d-11acd4bd4bd0?version=1.2>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL. **Portaria nº 842, de 5 de Julho de 2017**. Diário Oficial da União: Seção 2. Brasília, p. 27-27. 31 jul. 2017. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XSzEDZy1KneUs77LI04iMYSIq4WudACK/view>. Acesso em: 03 mar. 2019.

BROOKE, Nigel. O Futuro das Políticas de Responsabilização Educacional no Brasil. Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. **Cadernos de Pesquisa** [online], v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>. Acesso em: 16 maio 2020.

BROOKE, Nigel (org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012.

CARVALHO, Andriele De Prá *et al.* O papel e as contribuições da Teoria Institucional para a Teoria da Inovação. **Revista Espacios**. 2016. Disponível em: [https://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373018.html#:~:text=Scott%20\(1995\)%20distingue%20analiticamente%20entre,uma%20distinta%20base%20de%20legitima%C3%A7%C3%A3o](https://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373018.html#:~:text=Scott%20(1995)%20distingue%20analiticamente%20entre,uma%20distinta%20base%20de%20legitima%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 24 maio 2021.

CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 78–100, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32345>. Acesso em: 3 jul. 2021.

DAMBROS, Marlei; MUSSIO, Bruna Roniza. Política educacional brasileira: a reforma dos anos 90 e suas implicações. **X ANDEP SUL**. Florianópolis: Outubro de 2014. Disponível em: http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/656-1.pdf. Acesso em: 07 out. 2019.

DAVIES, Scott; CUPPY, Neil. Globalization and Education Reforms in Anglo-American Democracies. University Chicago. *Comparative Education Review*, Vol. 41, Nº 4, 1997. In:

BROOKE, Nigel (Org.) **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012, p. 354-364.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. **Avaliação**, Campinas, v.1, jul, 1996. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/722/pdf>. Acesso em: 30 jan. 2020.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da Educação Superior regulação e emancipação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 8, n. 2, 11, Março de 2003. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1221/1211>. Acesso em: 30 jan. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **Isomorfismo, Institucionalização e Legitimidade: a Atividade de Auditoria Operacional no Tribunal de Contas da União**. 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-eora-1183.pdf. Acesso em: 01 dez. 2020.

GAJARDO, Marcela. Reformas Educativas na América Latina: balanço de uma década. Documentos PREAL, nº 15, Março. 2000. In: BROOKE, Nigel (Org.) **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012, p. 333-338.

GALDINO, Mary Neuza Dias. A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão. In: TRABALHOS 25º SIMPÓSIO BRASILEIRO, 2., 2011; CONGRESSO IBEROAMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 2., 2011. São Paulo. **Anais**. São Paulo: PUC/USP, 2011. Disponível em: http://www.unigranrio.com.br/_docs/cpa/autoav-inst-ensino-sup-instr-gestao-mary-galdino.pdf. Acesso em: 01 out. 2020.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; FUNGHETTO, Suzana Schwerz. O SINAES e a qualidade da educação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 49-63, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/259>. Acesso em: 08 nov. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed. Brasília, DF: Inep, 2009. http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkKW1/document/id/492637. Acesso em: 08 nov. 2019.

LAWRENCE, Thomas B; WINN, Monika I; JENNINGS, P. Devereaux. **The Temporal Dynamics of Institutionalization**. The Academy of Management of Review, vol. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - Teoria e Prática**. 6.ed. São Paulo: Heccus, 2015.

LIMA, Licínio C.; AFONSO, Almerindo Janela. Reformas da Educação Pública: democratização, modernização, neoliberalismo. Porto: Afrontamento, 2002. In: BROOKE, Nigel (Org.) **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012, p. 339-346.

MELO, Kátia Valéria Araújo; OLIVEIRA, Resilda Rodrigues. Origens e desenvolvimento institucional de um mestrado profissional. **RBPG**, v. 2, n. 04, p. 105-123, jul. 2005. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/83/79>. Acesso em: 08 dez. 2020.

MELO, Alessandra Pessoa Coimbra de. **Institucionalização da educação a distância na Universidade de Brasília (2005-2015)**. 2016. 235 f., il. Tese (Doutorado em Educação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/21355>. Acesso em: 08 dez. 2020.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbetes Reforma Universitária de 68**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira-Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <https://www.educabrazil.com.br/reforma-universitaria-de-68/>. Acesso em: 03 de mar. 2020.

NOVAIS, S. M.; FERNANDES A. S. A. A Institucionalização do Ensino a Distância no Brasil: o caso da Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 173- 201, jan/abr 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p173>. Acesso em: 08 dez. 2020.

PEIXOTO, Maria do Carmo Lacerda *et al.* Educação Superior no Brasil e a disputa pela concepção de qualidade no SINAES. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 32, n. 3, p. 719 - 737, dez. 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/68571/39681>. Acesso em: 21 out. 2019.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 9-28, Mar. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772009000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 31 de ago. 2020.

POLIDORI, Marlis Morosini; MARINHO-ARAUJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys Beatriz. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**. Rio de Janeiro: v. 14, n. 53, p. 425-436, dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

RISTOFF, Dilfo; GIOLO, Jaime. O SINAES como Sistema. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v.3, n.6, p. 193-213, dez. 2003. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/106>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SCOOT, W. R. **Institutions and organizations**. (2a ed.). Thousand Oaks: Sage, 2001.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 427-446, jan. 2005. ISSN 2175-795X. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9769/8999>. Acesso em: 05 abr. 2020.

TEIXEIRA JUNIOR, Paulo Roberto; RIOS, Monica Piccione Gomes. Dez anos de SINAES: um mapeamento de teses e dissertações defendidas no período 2004 - 2014. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 22, n. 3, p. 793-816, Dec. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772017000300793&lng=e&nrm=iso. Acesso em: 20 mar. 2020.

TENÓRIO, Robinson Moreira e ARGOLLO, Rivailda Silveira Nunes de. SINAES na perspectiva de membros da CPA: implantação, condução e avaliação In: LORDÊLO, JAC., and DAZZANI, MV., orgs. **Avaliação educacional: desatando e reatando nós** [online]. Salvador: **EDUFBA**, 2009. 349 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/wd/pdf/lordelo-9788523209315-06.pdf>. Acesso em: 12 jul. 20.

TOLBERT, P. A.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da Teoria Institucional**. In: S. CLEGG, C. HARDY; W. NORD (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219. Disponível: <https://document.onl/documents/handbook-de-estudos-organizacionais-vol-1-a-institucionalizacao-da-teoria-57810cf73a568.html>. Acesso em: 01 dez. 2020.

UFJF. *Campus* GV. **Atas das reuniões do Conselho Gestor**. Governador Valadares: UFJF, 2020a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/conselhogestorgv/>. Acesso em: 21 mar. 2020.

UFJF. *Campus* GV. **EDITAL Nº 01, de 02 de dezembro 2014/ Eleição CSA-GV**. Juiz de Fora: UFJF, 2014a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portalantigogv/2014/12/ufjf-gv-tera-comissao-de-suporte-a-cpa/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. *Campus* GV. **Em reunião com vice-reitor, comunidade acadêmica discute proposta de Regimento Interno do campus Valadares**. Governador Valadares: UFJF, 7 maio 2015a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portalantigogv/2015/05/em-reuniao-com-vice-reitor-comunidade-academica-discute-proposta-de-regimento-interno-do-campus-valadares/>. Acesso em: 16 fev. 2020.

UFJF. *Campus* GV. **Localização UFJF-GV**. Governador Valadares: UFJF, 2020b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/campus-gv/>. Acesso em: 31 jan. 2020.

UFJF. *Campus* GV. **Organograma**. Governador Valadares: UFJF, 2020c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/organizacao/organograma/>. Acesso em: 31 jan. 2020.

UFJF. *Campus GV. Resultado da eleição da CSA em 2014*. Juiz de Fora: UFJF, 2014b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portantigov/files/2014/12/Resultado-elei%C3%A7%C3%A3o-CSA-CPA.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Atas das reuniões da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora: UFJF, 2020d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/reunioes-realizadas/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

UFJF. CPA. **Ata da 74ª reunião da CPA**. Juiz de Fora: UFJF, 2017a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/Ata-74%C2%AA.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFJF. CPA. **Ata da 78ª reunião da CPA**. Juiz de Fora: UFJF, 2017b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/Ata-78%C2%AA-reuni%C3%A3o-CPA.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Ata da 89ª reunião da CPA**. Juiz de Fora: UFJF, 2018a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1BX9W2f2sGOomEsEDJEzTCR04cOR1WY7Q/view>. Acesso em: 1 jun. 2021.

UFJF. CPA. **Edital Eleição da CSPA-GV**. Juiz de Fora: UFJF, 2016a. Disponível em: https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2016/07/2016-Edital_CPA_elei%C3%A7%C3%A3o-CORRETO.pdf. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Edital Eleição da CSPA-GV**. Juiz de Fora: UFJF, 2019a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/files/2016/07/2019-Edital-CPA-elei%C3%A7%C3%A3o-.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2015b. Disponível em: http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/pdi_corrigido.pdf. Acesso em: 31 jan. 2019.

UFJF. CPA. **Portaria nº 02/2014, de 12 de dezembro de 2014**. Designa Comissão Setorial de Avaliação (CSA). Juiz de Fora: UFJF, 2014c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2016/07/03port.-02-2014-MEMBROS-CSA-GV2.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Portaria nº 1719/2019, de 17 de outubro de 2019**. Designa membros para a Comissão Própria de Avaliação. Juiz de Fora: UFJF, 2019b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2016/07/03port.-02-2014-MEMBROS-CSA-GV2.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Portaria nº 223/2021, de 11 de fevereiro de 2021**. Designa novos membros para compor a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e a Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) - Substitui a Portaria SEI nº 1183, de 19 de outubro de 2020. Juiz de Fora: UFJF, 2021a. Disponível em: https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2021/03/SEI_UFJF__0278490__LEGISLACAO_01__Portarias_Administrativas.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFJF. CPA. **Regimento da Comissão Própria de Avaliação (CPA)**. Juiz de Fora: UFJF, 2016b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2016/07/Regimento-CPA-aprovado-2016.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Relatório de Avaliação da CPA de 2006-2008**. Juiz de Fora: UFJF, 2010. Disponível: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/relat%C3%B3rio-cpa-final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2020.

UFJF. CPA. **Relatório de Autoavaliação Institucional de 2012-2014**. Juiz de Fora: UFJF, 2015c. Disponível: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/Relat-Final-CPA.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2020.

UFJF. CPA. **Relatório de Autoavaliação Institucional de 2015**. Juiz de Fora: UFJF, 2016c. Disponível: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/2016-Relatório-Anual-2015.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2020.

UFJF. CPA. **Relatório de Autoavaliação Institucional de 2018**. Juiz de Fora: UFJF, 28 mar. 2019c. Disponível: <https://www2.ufjf.br/cpa//files/2011/10/RAAI-2018-CPA-UFJF1.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2020.

UFJF. CPA. **Relatório de Autoavaliação Institucional de 2019**. Juiz de Fora: UFJF, 26 out. UFJF 2020e. Disponível: <https://www2.ufjf.br/cpa/wpcontent/uploads/sites/37/2020/11/RAAI2019.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

UFJF. CPA. **Resultado da eleição da CSPA-GV**. Juiz de Fora: UFJF, 2016d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/wp-content/uploads/sites/37/2016/09/2016-CPA-Resultado-das-elei%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. CPA. **Resultado da eleição da CSPA-GV em 2019**. Juiz de Fora: UFJF, 2019d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/2020/02/04/resultados-das-eleicoes-para-cpa-e-cspa-2019/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. DIAVI. **Conceito de Cursos da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora: UFJF, 2020f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/diavi/avaliacao-cursos-ufjf-jf-gv-ead/>. Acesso em: 21 mar. 2020.

UFJF. DIAVI. **CPA finaliza Relatório de Autoavaliação Institucional 2018**. Juiz de Fora: UFJF, 08 abr. 2019e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/diavi/2019/04/08/cpa-finaliza-relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2018/>. Acesso em: 08 nov. 2019.

UFJF. DIAVI. **Plano Estratégico de Autoavaliação. 2016-2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2016e. Disponível em: https://www2.ufjf.br/diavi//files/2011/10/Plano_estrategico.pdf. Acesso em: 03 mar. 2019.

UFJF. DIAVI. **UFJF finaliza Relatório Integral de Autoavaliação Institucional**. Juiz de Fora: UFJF, 03 abr. 2018b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/diavi/2018/04/03/ufjf-finaliza-relatorio-integral-de-autoavaliacao-institucional/>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. **Gestão UFJF 2016-2020: Plano de Ação – 2018-2020.** Juiz de Fora: UFJF, ago. 2018c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/planejamento-2018-2020-23-08-2018.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2019.

UFJF. **Ofício 33/2020: Vacâncias na Comissão Setorial Própria de Avaliação - CSPA.** UFJF: Juiz de Fora, UFJF, 2020g. Acesso em: 29 set. 2020.

UFJF. **Projeto de novo *campus* da UFJF é apresentado em Governador Valadares.** Juiz de Fora: UFJF, 25 set. 2012a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/arquivodenoticias/2012/09/projeto-de-novo-campus-da-ufjf-e-apresentado-em-governador-valadares/>. Acesso em: 16 fev. 2020

UFJF. **Recomendação da Auditoria.** Juiz de Fora: UFJF, 2020h. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFJF. **Relatório das atividades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) do Campus Governador Valadares (GV) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).** Governador Valadares: UFJF, 2021b. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFJF. **Resolução nº 1, de 16 de fevereiro de 2012.** Aprova a criação de um *Campus* Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG. Juiz de Fora: Consu, 16 fev. 2012b. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o01.2012.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. **Resolução nº 17/2013, de 11 de novembro de 2012.** Aprova a ampliação da oferta de vagas para o curso de Bacharelado em Educação Física, vinculada ao *Campus* avançado da UFJF em Governador Valadares-MG. Juiz de fora: Consu, 11 nov. 2013. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-17.2013.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. **Resolução nº35/2015 de novembro de 2015.** Aprova o regimento interno do *Campus* Avançado de Governador Valadares – MG, e dá outras providências. Juiz de Fora, 17 nov. 2015d. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portantantigogv/files/2016/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-35.2015-CONSU.-Regimento-GV.pdf?file=2016/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-35.2015-CONSU.-Regimento-GV.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

UFJF. SIGA. **Relatório de quantitativo de alunos no campus, Relatório de alunos por situação e Relatório de formandos.** Juiz de Fora: UFJF, 2021c.

UFJF. SIGA. **Relatórios ingressantes por curso/ano/semestre.** Juiz de Fora: UFJF, 2021d.

UFJF. **Site da Comissão Própria de Avaliação (CPA).** Juiz de Fora: UFJF, 2020i. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cpa/>. Acesso em: 21 mar. 2020.

UFJF. **Site da Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI).** Juiz de Fora: UFJF, 2020j. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/diavi/>. Acesso em: 21 mar. 2020.

VIANNA, Heraldo Marelim. Avaliação Educacional: uma perspectiva histórica. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, n. 12, p. 7-24, 1995. Disponível em:

<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/2297/2248>. Acesso em: 06 out. 2020.

WEISS, Carol. **Evaluation: methods for studying programs and policies**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998. Disponível em: <http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=5846>. Acesso em: 27 abr. 2020.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Políticas de Avaliação em larga escala na Educação Básica: do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**. Rio de Janeiro: v. 19, n. 73, p. 769-792, out./dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n73/03.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

ZARANTONELI, Ricardo Cunha Grunewald. **A estrutura universitária *multicampi* e seus dilemas: possíveis impactos de uma desvinculação organizacional do *campus* Governador Valadares da UFJF**. 2019. 161f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)- Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11484>. Acesso em: 05 jul. 2021.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Primeira Gestão da Comissão Setorial Própria de Avaliação (2014-2016)

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

Que função desempenhava na Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) do *Campus* Governador Valadares?

Eixo 1: O processo de institucionalização da CSPA

1. Qual a importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para o *Campus* de Governador Valadares?
2. Quais foram os fatores determinantes para a criação da CSPA em 2014?
3. Fale um pouco sobre o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica em relação ao processo de escolha dos membros da CSPA em 2014.
4. Que suporte da administração do *Campus* de Governador Valadares a CSPA recebeu durante a sua gestão? Faltou alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?
5. Que suporte da Comissão Própria de Avaliação (CPA) a CSPA-GV recebeu durante sua gestão? Faltou alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?
6. Fale um pouco sobre o envolvimento e o interesse da comunidade acadêmica e sociedade externa no processo de Autoavaliação Institucional (AAI) durante o período que atuou na CSPA.

7. Durante a sua gestão, quais ações foram desenvolvidas pela CSPA a fim de promover a participação da comunidade acadêmica na AAI?
8. Como foi a participação dos membros da CSPA na AAI durante sua gestão?
9. Como era a participação da CSPA em reuniões da CPA?
10. Durante a sua gestão, como foi a articulação entre CSPA e CPA?
11. Como foi feita a divulgação do Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) 2012-214 e RAAI 2015 no âmbito do *Campus* Governador Valadares?
12. Qual a importância da divulgação do resultado da AAI do *Campus*?
13. Você percebeu resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no *Campus* Governador Valadares durante sua gestão? Se sim, como elas impactaram no processo de consolidação da CSPA?
14. Fale um pouco sobre o conhecimento que a comunidade acadêmica tem a respeito da CSPA no âmbito do *Campus* Governador Valadares.
15. Quais foram as principais dificuldades da CSPA na coordenação e articulação da AAI no *Campus* Governador Valadares?

Eixo 2: A Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão

16. Que função a Autoavaliação Institucional tem desempenhado no *Campus* Governador Valadares?
17. Durante a sua gestão, quais ações os gestores/diretores do *Campus* desenvolveram para promover a cultura da AAI no *Campus* GV?
18. Fale um pouco sobre a apropriação dos resultados da AAI pela comunidade acadêmica.
19. A administração do *Campus* Governador Valadares tem utilizado os RAAI como instrumento de gestão e tomadas de decisão? Se sim, de que maneira?
20. Como tem sido a relação entre a Autoavaliação Institucional e o planejamento do *Campus*?

Antes de finalizarmos, há algo que gostaria de falar sobre o assunto tratado nesta entrevista, mas que não foi mencionado nas perguntas?

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Segunda Gestão da Comissão Setorial Própria de Avaliação (2016-2019)

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

Que função desempenhava na Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) do *Campus* Governador Valadares?

Eixo 1: O processo de institucionalização da CSPA

1. Qual a importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para *Campus* de Governador Valadares?
2. O Regimento da CPA prevê a eleição de seis membros para composição da CSPA: dois docentes, dois discentes e dois TAE's, eleitos dentre seus pares. Como foi o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica em participar do processo eleitoral em 2016?
3. Além dos membros eleitos, o regimento da CSPA prevê duas indicações, um (01) representante da sociedade civil organizada e um (01) representante da administração do *Campus* de GV para composição da CSPA. Como foi o processo de escolha desses representantes?
4. Que suporte da administração do *Campus* Governador Valadares a CSPA-GV recebeu durante a sua gestão? Faltou alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?

5. Que suporte da Comissão Própria de Avaliação (CPA) a CSPA-GV recebeu durante sua gestão? Faltou alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?
6. Quais os desafios da CSPA-GV em relação ao equilíbrio dos segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada na sua composição?
7. Fale um pouco sobre o envolvimento e o interesse da comunidade acadêmica e sociedade externa no processo de Autoavaliação Institucional (AAI) durante o período que atuou na CSPA.
8. Durante a sua gestão, quais ações foram desenvolvidas pela CSPA-GV a fim de promover a participação da comunidade acadêmica na AAI?
9. Como foi a participação dos membros da CSPA-GV na AAI durante sua gestão?
10. Por que não há registro das reuniões da CSPA-GV a partir de 2017?
11. Como foi participação da CSPA em reuniões da CPA durante a sua gestão?
12. Durante a sua gestão, como foi a articulação entre CSPA e CPA?
13. Nos dois primeiros processos de AAI do *Campus* Governador Valadares a CSPA elaborou um relatório específico do *Campus* que foi inserido como anexo no Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) da UFJF. Por que isso não ocorreu com os RAAI posteriores?
14. Como foi feita a divulgação dos RAAI 2016, RAAI 2015-2017, e RAAI 2018 do *Campus* Governador Valadares?
15. Você percebeu resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no *Campus* Governador Valadares durante sua gestão? Se sim, como elas impactam no processo de consolidação da CSPA?
16. Fale um pouco sobre o conhecimento que a comunidade acadêmica tem a respeito da CSPA no âmbito do *Campus* Governador Valadares.

Eixo 2: A Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão

17. Que função a Autoavaliação institucional tem desempenhado no *Campus* Governador Valadares?
18. Durante a sua gestão, quais ações os gestores/diretores do *Campus* desenvolveram para promover a cultura da AAI no *Campus* Governador Valadares?
19. Fale um pouco sobre a apropriação dos resultados da AAI pela comunidade acadêmica.

20. A administração do *Campus* Governador Valadares tem utilizado os RAAI como instrumento de gestão e tomadas de decisão? Se sim, de que maneira?

21. Como tem sido a relação entre a Autoavaliação Institucional e o planejamento do *Campus*?

Antes de finalizarmos, há algo que gostaria de falar sobre o assunto tratado nesta entrevista, mas que não foi mencionado nas perguntas?

APÊNDICE C - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Atual Gestão da Comissão Setorial Própria de Avaliação (2019-2022)

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

Que função desempenha na Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) do *Campus* Governador Valadares?

Eixo 1: O processo de institucionalização da CSPA

1. Qual a importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para *Campus* de Governador Valadares?
2. O Regimento da CPA prevê a eleição de seis membros para composição da CSPA: dois docentes, dois discentes e dois TAE's, eleitos dentre seus pares. Como foi o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica em participar do processo eleitoral em 2019?
3. Além dos membros eleitos, o regimento da CPA prevê duas indicações, um (01) representante da sociedade civil organizada e um (01) representante da administração do *Campus* de GV para composição da CSPA. Como foi o processo de escolha desses representantes?
4. Que suporte a administração do *Campus* Governador Valadares tem dado à CSPA? Falta alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?

5. Que suporte a Comissão Própria de Avaliação (CPA) tem dado à CSPA-GV? ? Falta alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?
6. Quais os desafios da CSPA em relação ao equilíbrio dos segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada na sua composição?
7. Fale um pouco sobre o envolvimento e o interesse da comunidade acadêmica e sociedade externa no processo de Autoavaliação Institucional (AAI) durante o período que tem atuado na CSPA.
8. Quais ações têm sido desenvolvidas pela CSPA-GV a fim de promover a participação da comunidade acadêmica na AAI?
9. Como tem sido a participação dos membros da CSPA-GV nas etapas da AAI?
10. Por que não há registro das reuniões da CSPA-GV?
11. Como é a participação da CSPA em reuniões da CPA?
12. Como tem sido a articulação entre CSPA e CPA?
13. Nos dois primeiros processos de AAI do Campus GV, a CSPA elaborou um relatório específico do Campus que foi inserido como anexo no Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) da UFJF. Por que isso não ocorreu com os RAAI posteriores?
14. Como tem sido a divulgação do RAAI 2019 no âmbito do *Campus* Governador Valadares?
15. Você tem percebido resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no *Campus* Governador Valadares? Se sim, como elas impactam no processo de consolidação da CSPA?
16. Fale um pouco sobre o conhecimento que a comunidade acadêmica tem a respeito da CSPA no âmbito do *Campus* Governador Valadares.

Eixo 2: A Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão

17. Que função a Autoavaliação institucional tem desempenhado no *Campus* Governador Valadares?
18. Quais ações os gestores/diretores do *Campus* têm desenvolvido para promover a cultura da AAI no *Campus* Governador Valadares?
19. Fale um pouco sobre a apropriação dos resultados da AAI pela comunidade acadêmica.
20. A administração do *Campus* Governador Valadares tem utilizado os RAAI como instrumento de gestão e tomadas de decisão? Se sim, de que maneira?

21. Como tem sido a relação entre a Autoavaliação Institucional e o planejamento do *Campus*?

Antes de finalizarmos, há algo que gostaria de falar sobre o assunto tratado nesta entrevista, mas que não foi mencionado nas perguntas?

APÊNDICE D - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Diretoria do *Campus* Governador Valadares

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

Que função desempenha na Diretoria do *Campus* Governador Valadares?

Eixo 1: O processo de institucionalização da CSPA

- 1- Qual a importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para *Campus* de Governador Valadares?
- 2- O Regimento da CPA prevê a eleição de seis membros para composição da CSPA: dois docentes, dois discentes e dois TAE's, eleitos dentre seus pares. Como tem sido o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica em participar do processo eleitoral?
- 3- Além dos membros eleitos, o regimento da CSPA prevê duas indicações, um (01) representante da sociedade civil organizada e um (01) representante da administração do *Campus* de GV para composição da CSPA. Como tem sido o processo de escolha desses representantes?
- 4- Considerando que a CSPA-GV necessita de apoio da gestão, como tem sido a relação da administração do *Campus* GV com a comissão?
- 5- Que tipo de apoio a CSPA tem solicitado? O que, até agora, foi possível atender do que a comissão solicitou?
- 6- Como tem sido o apoio da CPA à CSPA-GV durante o desenvolvimento da AAI no *Campus* Governador Valadares? Falta alguma coisa? Sim. O quê?

- 7- Fale um pouco sobre o envolvimento e o interesse da comunidade acadêmica e sociedade externa no processo de Autoavaliação Institucional (AAI) do *Campus*.
- 8- Como tem sido a divulgação dos RAAI no âmbito do *Campus GV*?
- 9- Qual a importância da divulgação do resultado da AAI do *Campus*?
- 10- Você tem percebido resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no *Campus Governador Valadares*? Se sim, como elas impactam no processo de consolidação da CSPA?
- 11- Fale um pouco sobre o conhecimento que a comunidade acadêmica tem a respeito da CSPA no âmbito do *Campus Governador Valadares*.
- 12- Quais são as principais dificuldades da CSPA-GV na coordenação e articulação da AAI no *Campus Governador Valadares*?

Eixo 2: A Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão

- 13- Que função a Autoavaliação institucional tem desempenhado no *Campus GV*?
- 14- Fale um pouco sobre as ações que a administração do *Campus GV* tem desenvolvido para promover a cultura da AAI no *Campus GV*.
- 15- Como você analisa a atuação da CSPA no processo AAI do *Campus Governador Valadares*?
- 16- Fale um pouco sobre a apropriação dos resultados da AAI pela comunidade acadêmica.
- 17- A administração do *Campus GV* tem utilizado os RAAI como instrumento de gestão e tomadas de decisão? Se sim, de que maneira?
- 18- Como tem sido a relação entre a autoavaliação e o planejamento do *Campus* durante a sua gestão?
- 19- Quais os possíveis desafios de apropriação e uso dos resultados da AAI pelos gestores do *Campus*?
- 20- Como têm sido a implementação das recomendações feitas pela comissão no RAAI?

Antes de finalizarmos, há algo que gostaria de falar sobre o assunto tratado nesta entrevista, mas que não foi mencionado nas perguntas?

APÊNDICE E - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Comissão Própria de Avaliação

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

Que função desempenha na da Comissão Própria de Avaliação (CPA)?

Eixo 1: O processo de institucionalização da CSPA

1. Qual a importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para *Campus* de Governador Valadares?
2. Fale um pouco sobre o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica quanto ao processo de escolha dos membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e CSPA-GV.
3. Além dos membros eleitos, o regimento da CPA prevê duas indicações, um (01) representante da sociedade civil organizada e um (01) representante da administração do *Campus* de GV para composição da CSPA. Como tem sido o processo de escolha desses representantes?
4. Além dos membros eleitos, o regimento da CPA prevê três indicações, um (01) representante da sociedade civil, um (01) representante da administração universitária e um (01) representante da CSPA-GV para composição da CPA. Como tem sido o processo de escolha desses representantes?
5. Fale um pouco sobre o suporte que vocês têm dado à CSPA-GV para o desenvolvimento da AAI no *Campus* GV.

6. Que suporte a administração do *Campus GV* tem dado às atividades da CPA e CSPA na coordenação e articulação da AAI no âmbito do *Campus*? Faltou alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?
7. Fale um pouco sobre o envolvimento e o interesse da comunidade acadêmica e sociedade externa no processo de Autoavaliação Institucional (AAI) da UFJF.
8. Como tem sido a articulação entre CPA e CSPA?
9. Você tem percebido resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no *Campus Governador Valadares*? Se sim, como elas impactam no processo de consolidação da CSPA?
10. Quais são os principais desafios da CSPA-GV na coordenação e articulação da AAI no *Campus GV*?

Eixo 2: A Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão

11. Que função a Autoavaliação institucional tem desempenhado na UFJF?
12. Fale um pouco sobre as ações que administração da UFJF tem desenvolvido para promover a cultura da AAI na universidade.
13. Como você analisa a atuação da CSPA no processo AAI do *Campus Governador Valadares*?
14. Fale um pouco sobre a apropriação dos resultados da AAI pela comunidade acadêmica da UFJF.
15. A administração da UFJF tem utilizado os Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI) como instrumento de gestão e tomadas de decisão? Se sim, de que maneira?
16. Como tem sido a relação entre a Autoavaliação Institucional e o planejamento da UFJF?
17. Quais possíveis desafios de apropriação e uso dos resultados da AAI pelos gestores da universidade?

Antes de finalizarmos, há algo que gostaria de falar sobre o assunto tratado nesta entrevista, mas que não foi mencionado nas perguntas?

APÊNDICE F - Roteiro para entrevista a ser realizado com um membro da Diretoria de Avaliação Institucional

Prezado (a),

Sou aluna do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) e desenvolvo uma pesquisa com o objetivo de analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de Autoavaliação Institucional no âmbito do *Campus*.

Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar desta entrevista e expor que sua opinião é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Sua contribuição poderá cooperar no melhor entendimento do objeto deste estudo, como também na proposição de melhorias. Por isso, mais uma vez obrigada por sua participação.

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

Que função desempenha na Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI)?

Eixo 1: O processo de institucionalização da CSPA

1. Qual a importância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) para *Campus* de Governador Valadares?
2. Fale um pouco sobre o interesse e a mobilização da comunidade acadêmica quanto ao processo de escolha dos membros da CPA e CSPA-GV.
3. Fale um pouco sobre o suporte que vocês têm dado às atividades da CPA e CSPA no desenvolvimento da Autoavaliação Institucional (AAI) na UFJF.
4. Que suporte a administração da UFJF tem dado às atividades da CPA e CSPA na coordenação e articulação da AAI na UFJF? Faltou alguma coisa? Sim. O quê? Não. Se você pudesse solicitar mais apoio do que o que foi prestado, o que você solicitaria e por quê?
5. Fale um pouco sobre o envolvimento e o interesse da comunidade acadêmica e da sociedade externa no processo de AAI da UFJF.
6. Como tem sido articulação entre CSPA, CPA e DIAVI?
7. Você tem percebido resistências, obstáculos, incompreensões, desconfianças às políticas e ações de AAI no âmbito da universidade? Se sim, como elas impactam no trabalho das comissões?

8. Quais são os principais desafios da CPA e da CSPA-GV na coordenação e articulação da AAI da UFJF?

Eixo 2: A Autoavaliação Institucional como instrumento de gestão

9. Que função a Autoavaliação institucional tem desempenhado na UFJF?
10. Fale um pouco sobre as ações que a administração da UFJF tem desenvolvido para promover a cultura da AAI na universidade.
11. Como você analisa a atuação das comissões no processo AAI da UFJF?
12. Fale um pouco sobre a apropriação dos resultados da AAI pela comunidade acadêmica da UFJF.
13. A administração da UFJF tem utilizado os Relatórios de Autoavaliação Institucional (RAAI) como instrumento de gestão e tomadas de decisão? Se sim, de que maneira?
14. Como tem sido a relação entre a Autoavaliação Institucional e o planejamento da UFJF?
15. Quais possíveis desafios de apropriação e uso dos resultados da AAI pelos gestores da universidade?

Antes de começarmos gostaria de saber se você tem alguma pergunta sobre o objetivo dessa pesquisa ou qualquer outra coisa?

APÊNDICE G - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “**Os desafios da Comissão Setorial Própria de Avaliação do *Campus* de Governador Valadares (CSPA-GV) no processo de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora**”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a relevância da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) no desenvolvimento da Autoavaliação Institucional do *Campus* de Governador Valadares, pois ela é responsável pela coordenação e articulação dos processos internos de avaliação no *Campus*. Nesta pesquisa pretendemos analisar as causas das dificuldades da Comissão Setorial Própria de Avaliação (CSPA) em prosseguir com seu processo de institucionalização no *Campus* Governador Valadares bem como na construção de uma cultura de avaliação institucional no âmbito do *Campus*.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: entrevista individual a ser realizada de forma virtual, seguindo um roteiro de perguntas previamente definidas, mas com abertura para que o entrevistado expresse sua opinião livremente. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: identificação dos participantes e constrangimento. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, será garantido o anonimato dos entrevistados, de forma a não haver referência ao nome e características que possam identificar os participantes. Ademais, a entrevista poderá ser interrompida a pedido do participante, a qualquer tempo. A pesquisa pode ajudar no levantamento de informações que possam subsidiar um Plano de Ação que fortaleça a CSPA, com vistas a sua consolidação, e que minimize os desafios encontrados pela comissão na coordenação e articulação do processo de Autoavaliação Institucional no *Campus*.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento será disponibilizado a você via *e-mail*, e a partir de sua declaração e assinatura, será impressa uma via, que após assinatura do pesquisador responsável, será digitalizada e fornecida a você, remessa de cópia do termo via *e-mail*, e arquivada, física e digitalmente, uma cópia pelo pesquisador responsável. Para acesso aos *e-mails* dos participantes da pesquisa, o pesquisador solicitará aos setores responsáveis pelo armazenamento de dados dos participantes, endereçar aos titulares desses dados o convite do pesquisador com as informações necessárias para que os interessados em participar entrem em contato com o responsável pela pesquisa. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Ao selecionar a opção abaixo, você declara que leu e compreendeu as informações acima e que concorda em participar da pesquisa.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Se você não quiser participar da pesquisa, basta selecionar a opção abaixo

Declaro que não concordo em participar da pesquisa.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2021 .

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Maria Alice Franco de Vasconcelos
Campus Universitário da UFJF
Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEP: 36036-900
Fone: (33) 998045791
E-mail: mariavasconcelos.mestrado@caed.ufjf.br