



Impactos da Autoavaliação Institucional no UNIFESO: trajetória e resultados

José Feres Abido Miranda¹
Maria Beatriz Villas Boas de Moraes²
Rosângela Pimentel Guimarães Crisostomo³

Resumo

Este artigo apresenta a contextualização histórica da criação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do UNIFESO e do seu Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI). Aborda a concepção da avaliação formativa como princípio norteador dos seus projetos. Apresenta, em linhas gerais, estes projetos e os seus resultados recentes. A análise dos impactos da autoavaliação no UNIFESO ressalta, fundamentalmente, a integração das ações de planejamento com as questões indicadas pelos Relatórios da CPA e destaca a contribuição que este processo agrega ao aprimoramento da gestão estratégica, apresentando alguns desdobramentos concretos tais como a criação da ouvidoria e o plano diretor do hospital universitário.

Palavras-chave: Autoavaliação Institucional; avaliação formativa; gestão estratégica.

Abstract

This article presents the historical context of the creation of the Internal Evaluation Commission of UNIFESO and its Institutional Self-Assessment Program. It approaches the concept of formative assessment as a guiding principle of their projects. It presents, in general, these projects and their recent results. The analysis of the impacts of self-assessment in UNIFESO emphasizes primarily the integration of planning action with the issues indicated by the Reports of the CPA and highlights the contribution that this process adds to the enhancement of strategic management, presenting some concrete developments such as the creation of the ombudsman and the master plan of the university hospital.

Keywords: Institutional Self-Assessment; Formative assessment; strategic management

¹ Pró-Reitor Acadêmico do UNIFESO. Mestre em Educação – Universidade Católica de Petrópolis.

² Assessora da Pró-Reitoria Acadêmica, Professora Titular e Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação do UNIFESO. Doutora em Educação: Currículo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Endereço: bia.villasboas@uol.com.br

³ Assessora da Pró-Reitoria Acadêmica do UNIFESO. Especialista em Gestão de Recursos Humanos – Centro Universitário Serra dos Órgãos.

A Autoavaliação Institucional é um processo contínuo por meio do qual o Centro Universitário Serra dos Órgãos – UNIFESO constrói um conhecimento sobre a sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade da educação e alcançar maior relevância social.

Para contextualizar historicamente, a primeira iniciativa em relação à avaliação institucional no UNIFESO ocorreu no ano 2000, por intermédio do Grupo de Incentivo à Autoavaliação Continuada (GIAC) que determinou, à época, a criação da Comissão Permanente de Avaliação, antecipando-se às exigências oficiais do Ministério da Educação (MEC). Esta comissão passou a ser nomeada Comissão Própria de Avaliação, quando em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) estabeleceu, oficialmente, as diretrizes, os critérios e as estratégias para o processo de avaliação institucional.

A Comissão Própria de Avaliação – CPA/UNIFESO sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica fragilidades, bem como potencialidades e estabelece estratégias de superação de problemas, tornando pública a avaliação desta Instituição de Ensino Superior. A CPA do UNIFESO é formada por representantes da comunidade acadêmica, eleitos por seus pares, e da sociedade civil, indicados pelas instituições às quais estão vinculados.

A avaliação institucional valoriza a responsabilidade social com respeito à qualidade da educação superior, tendo como base indicadores que norteiam a continuidade deste processo avaliativo. Visando esta continuidade, a CPA do UNIFESO coordenou a construção coletiva e a implementação do Programa de Autoavaliação Institucional (PAAI), elaborado em 2008, visando à integralidade da autoavaliação, indo além das dimensões preconizadas pelo SINAES e contemplando a necessidade de avaliar os cursos como núcleo central. Segundo o PAAI (2008, p. 4), este programa é composto por vários projetos que visam avaliar a Instituição em diversos aspectos: avaliação anual do desenvolvimento cognitivo dos estudantes, dos funcionários e avaliação do desempenho dos professores. A cada dois anos ocorre a avaliação do curso levando em consideração os seguintes quesitos: o desempenho da

coordenação, o projeto pedagógico do curso, a sua operacionalização, o acompanhamento e a avaliação. Por fim, compondo a pesquisa trienal há: a avaliação do desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão, da produção acadêmica e capacitação docente; a avaliação das condições psicossociais e pedagógicas dos alunos e da efetividade dos serviços de apoio disponíveis; a avaliação da efetividade dos processos e dos procedimentos de gestão da IES; a avaliação da efetividade do processo de comunicação formal e informal na IES; a avaliação das condições infraestruturais do curso, do centro e do campus. Os quesitos acima citados abrangem as dez dimensões do SINAES, atualmente distribuídas em cinco eixos: Planejamento e Avaliação Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; e Infraestrutura Física.

Este Programa tem como concepção a avaliação formativa, que, em sua essência, procura determinar o valor ou a qualidade do contexto ao qual se aplica. Outra característica importante é que nesta perspectiva, avaliar é sinônimo de buscar melhorias (WORTHEN, SANDERS & FITZPATRICK, 2004).

A principal característica desta abordagem de avaliação é que gera informações para que os participantes possam melhorar o contexto avaliado. Neste sentido, é importante analisar quais as informações que agregam valor para que um diagnóstico seja realizado e isto deve ser uma constante. Este movimento deve favorecer questionamentos que realimentam o processo: O que tem funcionado? O que precisa ser melhorado? Como pode ser melhorado?

Assim tem se caracterizado a autoavaliação institucional no UNIFESO. Os diferentes projetos que compõem o PAAI, se caracterizam, na sua concepção e na sua prática, pela busca da compreensão sobre as fragilidades, assumindo-as como desafios que precisam ser superados para dar continuidade ao crescimento institucional.

A apropriação desta visão sobre o processo avaliativo, seja em qualquer instância, precisa ser compreendida como uma construção, visto que tanto a formação escolar quanto a profissional ainda se assentam numa perspectiva somativa, com caráter classificatório, discriminador, punitivo. Por isso, não é natural que os sujeitos envolvidos neste processo valorizem a qualificação das análises resultantes dos diferentes projetos. No UNIFESO,

observa-se uma crescente valorização destas práticas autoavaliativas, oferecendo um prognóstico favorável à efetividade, cada vez maior, do Programa de Autoavaliação Institucional.

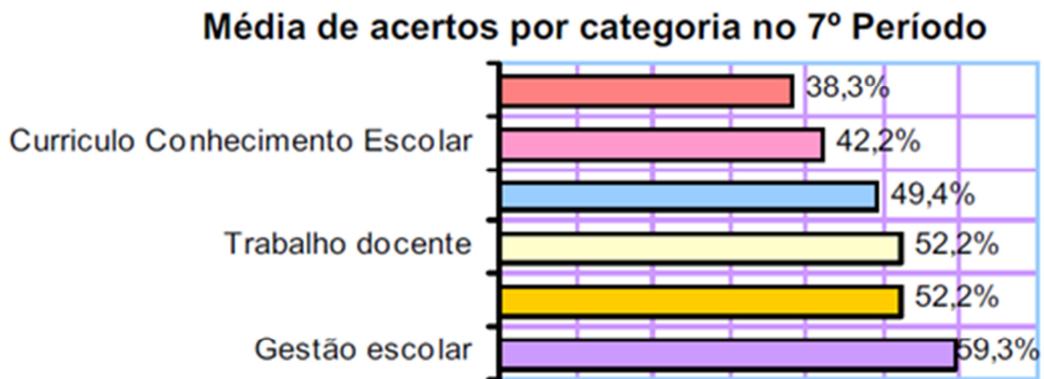
Em seguida, serão tratados alguns dos projetos referenciados no Programa de Autoavaliação Institucional do UNIFESO.

O TESTE DE PROGRESSO

O PAAI inovou em relação às avaliações anteriores à sua elaboração em 2008 ao incorporar ao calendário do ano letivo, o Teste de Progresso. Este instrumento consiste numa avaliação impressa anual que visa o desenvolvimento cognitivo do estudante, traduzindo na prática a política de avaliação formativa preconizada no Projeto Político Pedagógico (PPPI) do UNIFESO. É composto por dez questões de conhecimentos gerais e cinquenta de conhecimentos específicos, categorizadas de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais. Quanto à elaboração e à organização das questões de conhecimentos específicos, no entendimento de Morgado et al (2012), é necessária a criação de uma comissão multidisciplinar com pelo menos um profissional especializado para a seleção de questões de cada categoria, as quais devem ser distribuídas de forma equitativa, privilegiando a relevância do tema trabalhado para a prática profissional e evitando assuntos raros e muito especializados. No dia da aplicação do teste, não há atividade acadêmica de cunho avaliativo. Embora a participação seja voluntária, tem se verificado o engajamento do estudante a cada edição, mesmo porque ele próprio terá a condição de comparar seu desempenho no decorrer dos anos. A participação do estudante tem sido incentivada por ampla ação de marketing na utilização de cartazes, publicação de matéria específica e lembretes em forma de pop-up no site institucional bem como o envio de correspondência eletrônica em datas estratégicas com o propósito de aumentar a adesão. O trabalho operacional, para viabilizar o Teste de Progresso, é intenso e envolve vários setores, o que requer uma concepção da importância deste evento também do segmento técnico administrativo, numa atitude de colaboração em que cada parte é fundamental na engrenagem. Após o evento, é publicado no site institucional

um gabarito comentado, no qual contém a intenção da pergunta, a justificativa da resposta correta, o nível de dificuldade esperado, a categoria e a referência bibliográfica e os professores são incentivados a discutir as questões do Teste de Progresso em sala de aula. A coordenação de cada curso e o Núcleo Docente Estruturante (NDE), ao identificarem áreas do conhecimento com bom desempenho ou insuficiente, efetuam análises que correlacionam o tema ao aspecto didático pedagógico ou a cenários de prática que lhe dizem respeito, procurando sanar eventuais lacunas na estrutura curricular. Enfim, existe um potencial a ser explorado a partir dos relatórios estatísticos, como: comparecimento e adesão; análise detalhada das questões que permite verificar a evolução das respostas por período; comparação da média geral entre os períodos; crescimento da média por categoria e período; detalhamento das categorias das questões; distribuição das respostas por categoria; distribuição de frequência das médias (curso e por período); distribuição detalhada da média (curso e por período); influência das categorias sobre a média; tempo de avaliação por sexo e período; nível de dificuldade das questões comparada; nível de dificuldade das questões medida; comparação das presenças entre dois testes; evolução da presença entre testes. Na ilustração que segue, há a representação da média de acertos por categoria no 7º período do Curso de Pedagogia, em 2013, extraído do Relatório Estatísticas do Nível de Dificuldade das Questões. O princípio é estabelecer uma comparação entre a dificuldade definida, à época da elaboração das questões, e a efetivamente medida após a realização do teste, o que servirá para análises diversas como o porquê do rendimento mais baixo na categoria Currículo Conhecimento Escolar entre outras inferências.

Gráfico 1: Nível de Dificuldades das Questões



Fonte: MORGADO, Flávio. Relatório Estatísticas do Nível de Dificuldade das Questões, 2013, p. 4

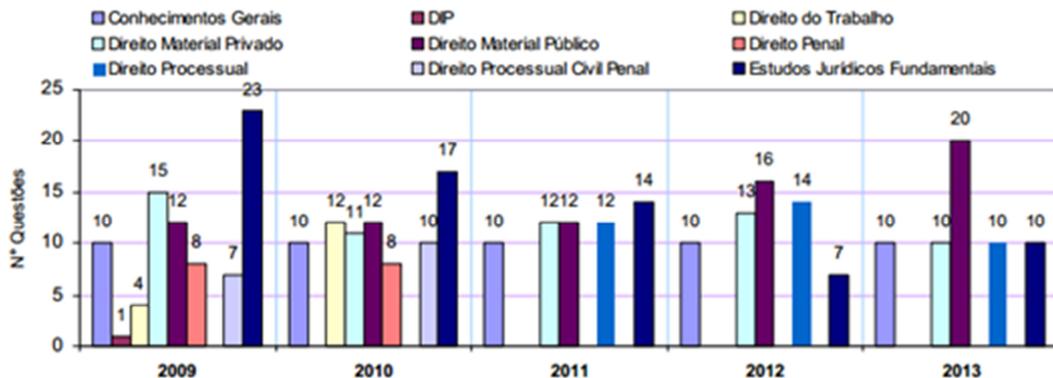
Na ilustração que segue, há a possibilidade de comparar a evolução entre testes no Curso de Direito entre 2009 e 2013, onde se percebe uma grande variação de rendimento na categoria Estudos Jurídicos Fundamentais.

Gráfico 2: Comparação entre Testes

Comparação entre testes (2009, 2010, 2011, 2012, 2013) Curso de Direito

Dados gerais das Categorias dos testes analisados

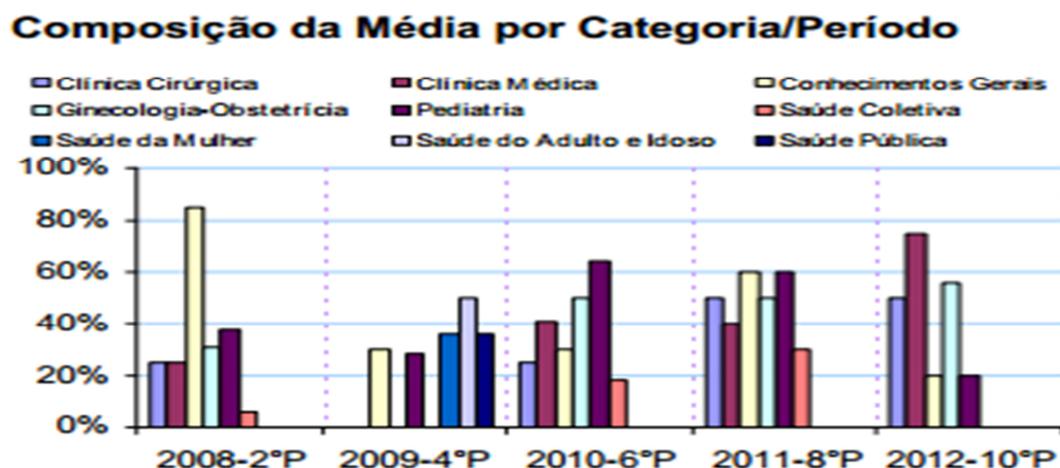
Total de questões por categoria nos testes analisados



Fonte: MORGADO, Flávio. Relatório Comparação entre Testes, 2013, p. 6

Quanto ao resultado individual, é possível ao estudante acompanhar sua evolução de forma reservada, por meio de acesso ao relatório com login e senha próprios, no site institucional, ou recebendo o documento impresso na coordenação de curso. Na ilustração que segue, há a representação do rendimento de um determinado estudante do 12º período do Curso de Medicina, em cinco edições do teste.

Gráfico 3: Evolução dos Resultados



Fonte: MORGADO, Flávio. Relatório Evolução dos Resultados no Teste de Progresso, 2013, p. 307

No caso acima, pode-se inferir que algumas categorias apresentaram forte queda do rendimento, ao passo que outras apresentaram progresso. No entanto, cabe salientar que este é o resultado de um estudante, ou seja, não significa que toda a turma daquele período apresentou decréscimo no aproveitamento em Conhecimentos Gerais e Pediatria, por exemplo.

Assim, o resultado individual do Teste de Progresso serve de estímulo ao estudante para refletir acerca de seu desenvolvimento cognitivo no decorrer do curso, bem como para avaliar o autoconhecimento frente ao mundo do trabalho, na medida em que percebe quais áreas do conhecimento específico precisa rever e aprimorar.

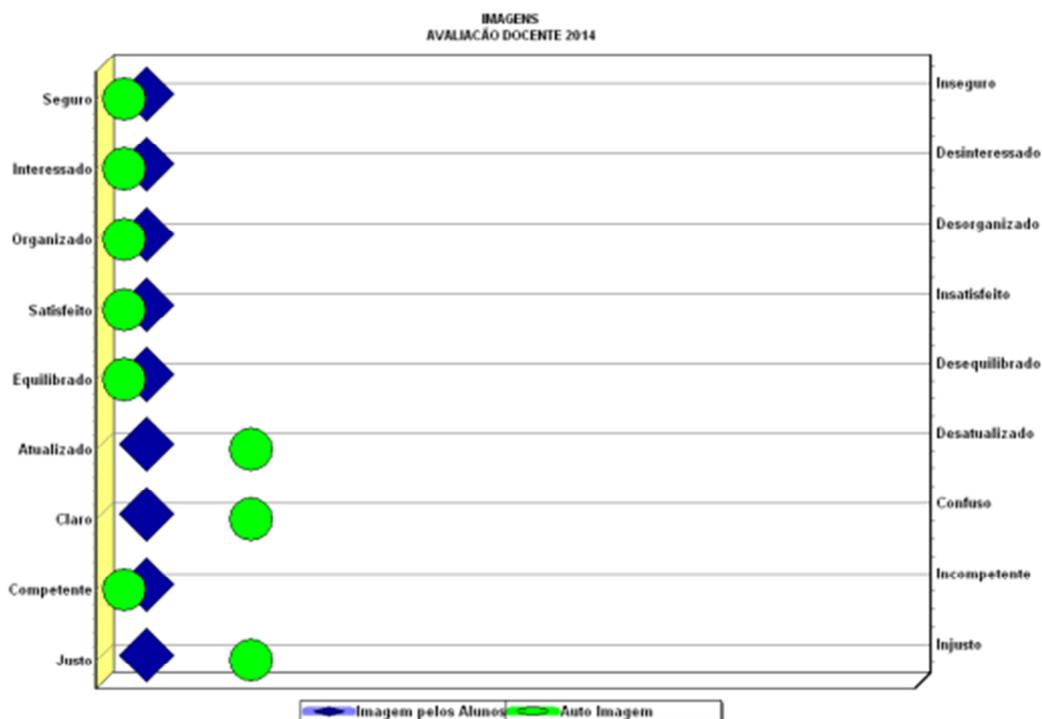
A AVALIAÇÃO DOCENTE

O PAAI também incorporou a Avaliação Docente, realizada por meio de questionário online, com periodicidade anual, que permite extrair dados relevantes da autoavaliação, realizada pelo docente e da avaliação realizada pelos estudantes no que concerne às práticas acadêmicas. Deste modo, a análise dos resultados fornece informações essenciais no que diz respeito ao grau de satisfação dos docentes com as condições de trabalho, os planos de estudo, os recursos e outros aspectos vinculados à função, lembrando que também é possível analisar a percepção dos discentes. Cabe enfatizar que a

participação é voluntária e, por seu caráter reservado e não punitivo, tem contribuído intensamente para provocar a reflexão sobre a prática docente, caracterizando-se como um processo de educação permanente, proposta no Projeto Político Pedagógico Institucional do UNIFESO.

Sobre a Avaliação Docente, o Relatório da CPA (2013, p. 43) aponta que os estudantes entendem que este instrumento oferece subsídios para a mudança da prática docente, na proporção em que o professor reavalia sua atuação. É importante ressaltar que é garantido o anonimato do estudante ao participar do preenchimento do questionário, para que este se sinta plenamente à vontade de expressar como vê e sente a atuação docente. Este instrumento contém um gráfico comparativo entre as avaliações do docente e do estudante que permite perceber como o professor se vê e como é visto por seu aluno.

Gráfico 4: Gráfico Comparativo



Fonte: Sistema de Avaliação Docente/UNIFESO, 2014.

Além do gráfico comparativo, há dimensões específicas em que as respostas variam entre: concordo plenamente, concordo mais do que discordo, não sei dizer, discordo mais do que concordo e discordo plenamente. Entretanto, há perguntas que, propositalmente, são formuladas de forma

negativa, fazendo com que docente e discente se mantenham atentos no momento de responder. Na dimensão Relações Acadêmicas em Geral, é avaliado se o docente ouve sugestão dos estudantes em relação à sua própria atuação, se procura orientar o aluno em suas dificuldades, se interessa-se pelos resultados alcançados, se leva em consideração um ponto de vista diferente do seu nas atividades sob sua responsabilidade e se faz referência ao projeto pedagógico do curso. Na dimensão Didático-Pedagógica, é avaliado se o docente reorganiza a dinâmica de seu trabalho para atender às dificuldades dos estudantes, não é claro no que explica, estimula a crítica do estudante em relação às ideias que apresenta, passa segurança nas atividades que desenvolve, exige que o estudante apenas reproduza o que foi ensinado, motiva o estudante para dar o melhor de si, na sua prática estabelece relação entre o que realiza e o PPC, não orienta o aluno nas atividades que propõe, não procura saber se os estudantes estão entendendo suas explicações. Na dimensão Avaliação, é avaliado se o docente utiliza instrumentos de avaliação condizentes com os conteúdos ensinados, adota critérios justos de avaliação, discute com os estudantes os resultados do Teste de Progresso, cria oportunidades para que os estudantes se recuperem. Na dimensão Planejamento Pedagógico, o docente é avaliado nas seguintes questões: as estratégias de ensino facilitam a aprendizagem, às vezes não se prepara para o trabalho a ser realizado, o tempo previsto para a abordagem de cada assunto é suficiente e no seu trabalho, este docente valoriza a relação da teoria com a prática. Na dimensão Normas Disciplinares Básicas, as respostas prováveis são: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito sobre como o aluno se sente em relação à assiduidade e à pontualidade do docente, a data de entrega das atividades avaliativas corrigidas, o trabalho deste docente em apoio à recuperação de falhas na aprendizagem e cumprimento dos prazos previstos no calendário escolar no período. Cabe ressaltar, que em 2014, houve a substituição do questionário para o Curso de Medicina, adequando-o melhor aos diversos cenários vivenciados por estudantes e pelos profissionais. A partir das mesmas dimensões acima citadas para os demais cursos, foram adaptadas perguntas para os instrutores, tutores, preceptores e coordenadores de período, focando dentre outras questões se o profissional transparece estar à vontade no exercício das Metodologias Ativas de ensino-

aprendizagem; se no processamento e fechamento das situações problema a prioridade é a discussão dos objetivos educacionais; se estimula o trabalho em equipe e a participação de todos os membros de grupo de trabalho, valorizando as contribuições ofertadas; se o Planejamento de Período está publicado no site institucional, na página do Curso de Medicina.

Do confronto entre a avaliação realizada pelo estudante e a autoavaliação do docente podem surgir diferentes situações, propiciando uma interessante autorreflexão mediada pela coordenação do curso. É possível dialogar com o docente que se subestima ou supervaloriza suas qualidades, comparando com a forma que o aluno o está percebendo na sua prática docente.

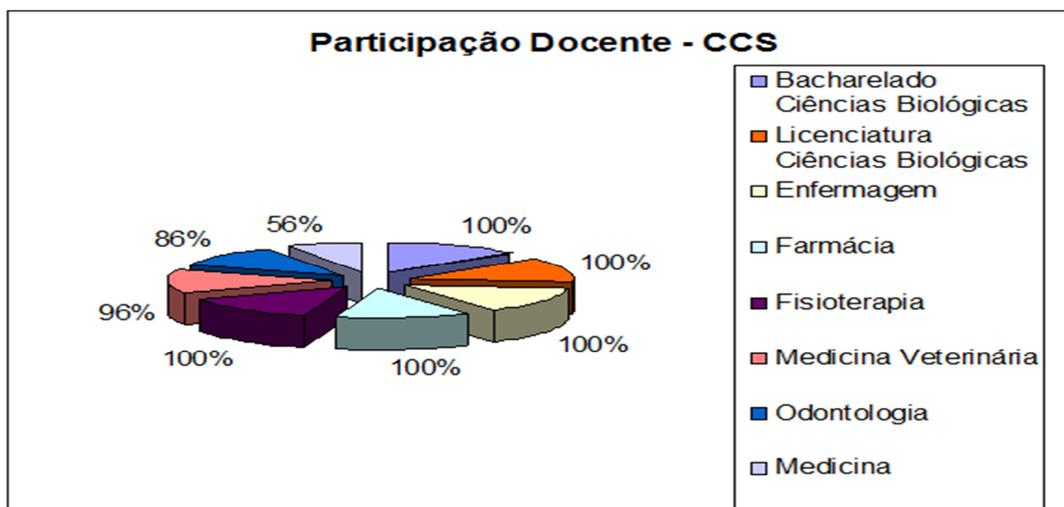
A importância da Avaliação Docente tem sido incorporada à cultura institucional, o que se pode confirmar pela crescente adesão desde sua implantação. Em 2014, a média da participação docente em toda a Instituição girou em torno de 76%, e a discente com 72% bem diferente de 2013, cuja média foi de 72,7% e 53,5%, respectivamente.

A edição de 2014 ocorreu entre 12 e 23 de maio, na forma presencial e na forma online, de 24 de maio a 06 de junho. A forma online esteve sempre disponível ao docente, ao passo, que a forma presencial é ofertada ao estudante na condição de existirem laboratórios de informática agendados para atendê-los exclusivamente nesta atividade.

A AUTOAVALIAÇÃO – AVALIAÇÃO FEITA PELO DOCENTE

Por curso e centro de ensino, a participação docente ficou assim representada.

Gráfico 5: Participação Docente – Cursos do Centro de Ciências da Saúde/UNIFESO

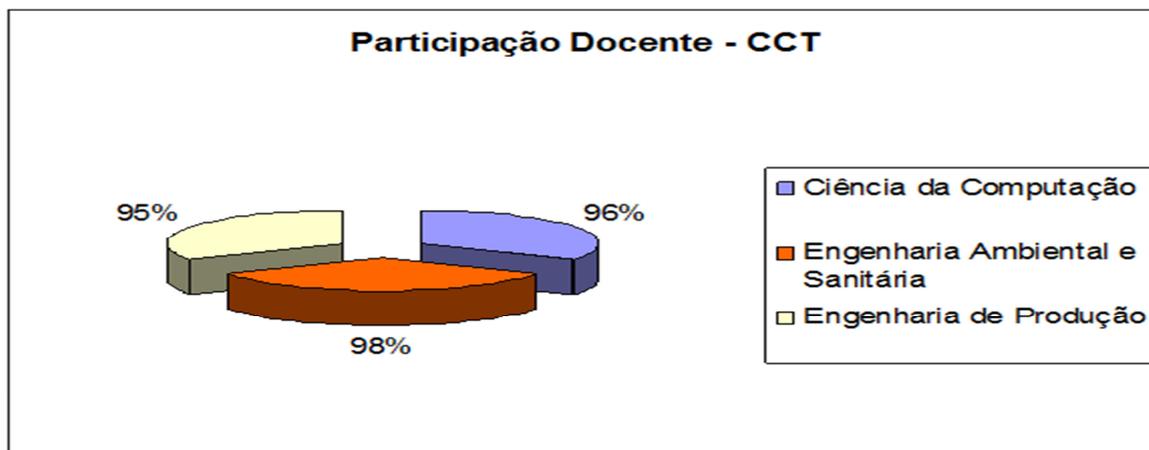


Fonte: Apresentação de Resultados da Avaliação Docente – 2014/UNIFESO

É importante registrar que, no Curso de Medicina Veterinária, o índice de 96% deveu-se a ausência de apenas uma professora que estava em licença maternidade. Portanto, foi solicitado às coordenações que atentem para este detalhe, no próximo ano, no sentido de informar ao Setor de Tecnologia da Informação os casos de professores licenciados para que não façam parte da estatística.

Apenas para comparar, em 2013, o maior índice de participação de curso no CCS foi 96,3%. Em 2014, cinco cursos atingiram os cem por cento de adesão.

Gráfico 6: Participação Docente – Cursos do Centro de Ciências e Tecnologia/UNIFESO



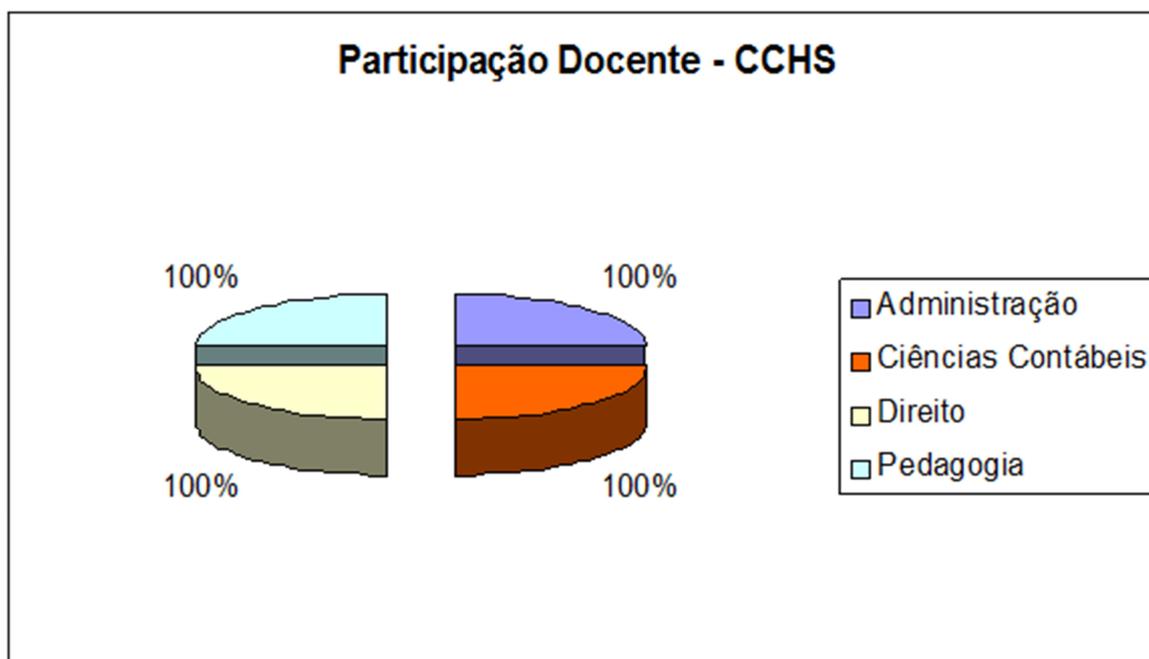
Fonte: Apresentação de Resultados da Avaliação Docente – 2014/UNIFESO

É importante registrar que, no Curso de Ciência da Computação, o índice de 96% deveu-se a ausência de apenas uma professora que estava em licença maternidade. Estes casos foram averiguados e apontados pelas respectivas coordenações.

Apenas para comparar, em 2013, o maior índice de participação de curso no CCT foi 92,1%.

Cabe ressaltar que todas as coordenações de cursos se empenharam no incentivo ao professor e ao estudante a participarem da Avaliação Docente na proporção em que identificaram eventuais problemas de acesso ao sistema e buscaram soluções junto à Assessoria da Pró-Reitoria Acadêmica e ao Setor de Tecnologia da Informação do UNIFESO.

Gráfico 7: Participação Docente – Cursos do Centro de Ciências Humanas e Sociais/UNIFESO



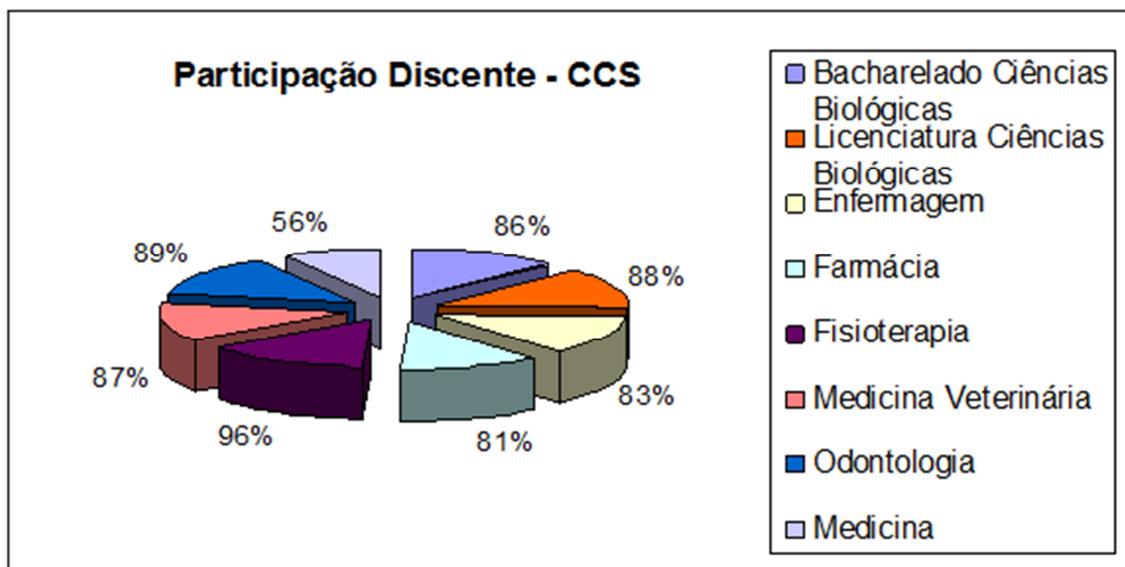
Fonte: Apresentação de Resultados da Avaliação Docente – 2014/UNIFESO

Apenas para comparar, em 2013, apenas um curso do CCHS atingiu cem por cento de adesão na autoavaliação docente.

A AVALIAÇÃO DOCENTE FEITA PELO ESTUDANTE

Quanto à adesão dos discentes, ficou assim representada, por curso e centro de ensino.

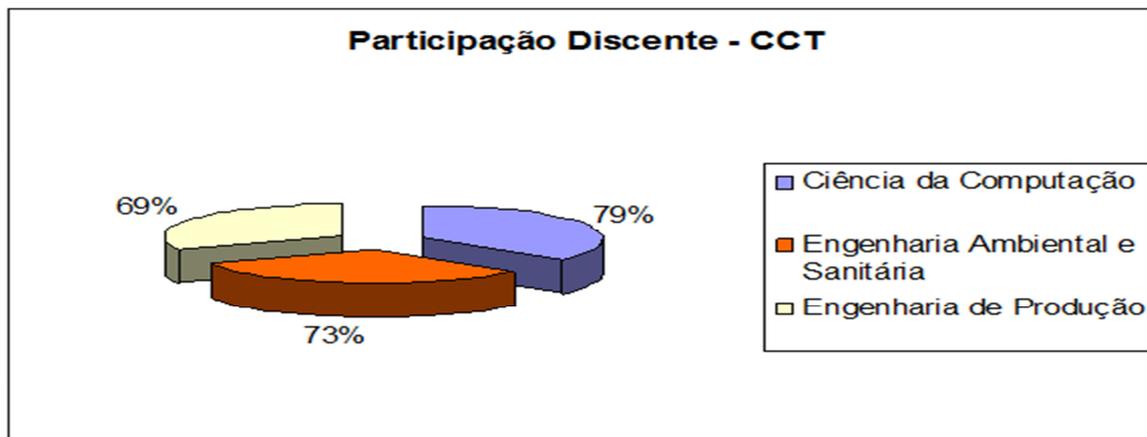
Gráfico 8: Participação Discente – Cursos do Centro de Ciências da Saúde/UNIFESO



Fonte: Apresentação de Resultados da Avaliação Docente – 2014/UNIFESO

Apenas para comparar, em 2013, o maior índice de participação de curso no CCS foi 78,7%.

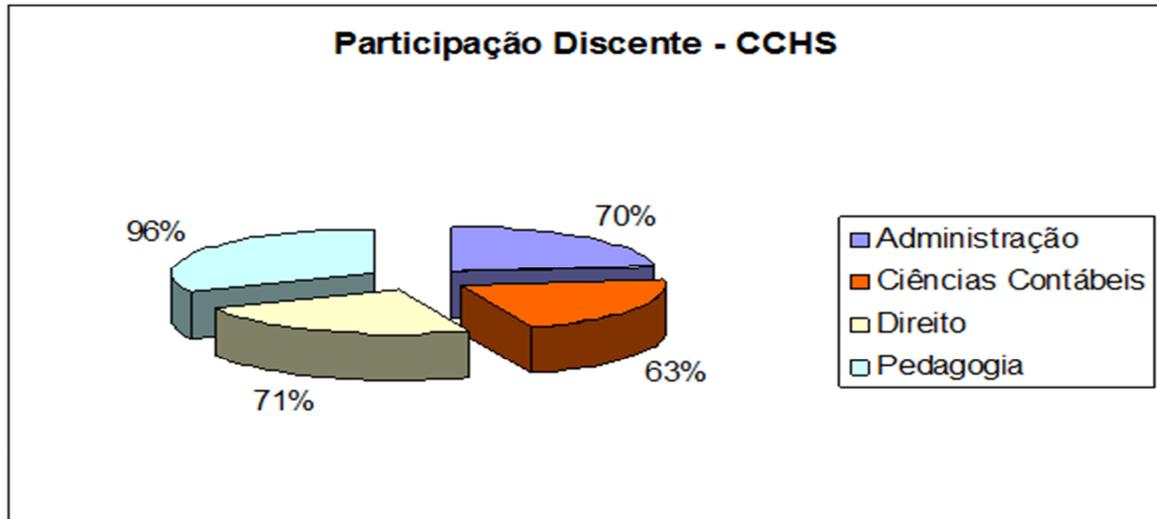
Gráfico 9: Participação Discente – Cursos do Centro de Ciências e Tecnologia/UNIFESO



Fonte: Apresentação de Resultados da Avaliação Docente – 2014/UNIFESO

Apenas para comparar, em 2013, o maior índice de participação de curso no CCT foi 71,2%.

Gráfico 10: Participação Discente - Cursos do Centro de Ciências Humanas e Sociais/UNIFESO



Fonte: Apresentação de Resultados da Avaliação Docente – 2014/UNIFESO

Apenas para comparar, em 2013, o maior índice de participação de curso no CCHS foi 71,2%.

Valorizando a importante adesão, foi elaborado um banner itinerante, que foi exposto em todos os campi, para divulgar os resultados e agradecer a participação de todos.

Uma vez solidificada a Avaliação Docente na cultura institucional, foram realizadas oficinas com a proposta de realizar uma análise qualitativa dos resultados. Embora o diálogo entre coordenação e docente já exista, a dinâmica da oficina permitiu que coordenadores e docentes trocassem seus papéis, usando a empatia, para analisar resultados fictícios. Foram distribuídas imagens de avaliação e autoavaliação, em que cada dimensão se referia a um professor, sem, no entanto, ser divulgado o nome do docente da respectiva tela extraída do Sistema de Avaliação Docente. O relato, na plenária final, após a simulação do diálogo entre as partes, trouxe a reflexão de como modificou o olhar do coordenador que se colocou no lugar do professor, ou ainda, do quanto é mais eficaz fazer uma análise comparativa entre as telas de avaliação e autoavaliação. Buscou-se enfatizar a importância da transparência e do

diálogo visando melhorias na prática docente. Uma avaliação negativa não diz respeito ao indivíduo como pessoa e, sim, retrata um momento que ele está passando uma determinada imagem aos estudantes, ou seja, não é definitiva, pode ser mudada.

Finalizando, no que diz respeito à divulgação, da mesma forma que aconteceu com o Teste de Progresso, a logomarca da CPA foi vinculada ao Sistema de Avaliação Docente com o propósito de torná-la mais visível à comunidade acadêmica. Além disso, é importante associar estes dois importantes projetos, componentes do PAAI, que fornecem dados fundamentais à autoavaliação institucional.

IMPACTOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO UNIFESO

Fundamentada no SINAES e no Programa de Autoavaliação Institucional – PAAI, a Comissão Própria de Avaliação desenvolve importantes ações de forma a contribuir com o aprimoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Projeto Político Pedagógico Institucional – PPPI, subsidiando o planejamento, consolidando e sistematizando as informações institucionais, contribuindo assim com o processo de integração das ações de planejamento e aprimoramento da gestão estratégica. Em 2014, houve a inovação de agregar a logomarca da CPA aos projetos vinculados ao PAAI.

De forma sintética, cabe destacar alguns resultados alcançados ao longo da implementação da autoavaliação institucional a partir de 1999.

Sobre a dimensão “Comunicação com a Sociedade”, preconizado pelo SINAES, onde são analisadas as estratégias, os recursos e a qualidade da comunicação interna e externa das instituições “foi percebido o desejo de se criar a instância da ouvidoria [...] para o estabelecimento de um fórum constante de discussões e momento de maior aproximação com os caminhos e realidades na IES” como descreveu o Relatório da CPA (2005, p.85). Como resultado da proposta supracitada, este canal de comunicação foi contemplado e registrado no Relatório Anual de Atividades do UNIFESO (2012, p.48), publicado no site institucional, “a Ouvidoria do Centro Universitário foi criada

em 28/5/2009, após aprovação junto ao Conselho de Administração Superior–CAS, pela Portaria da Reitoria PO/GR/A/020/2009”. Embora tenha sido criada em 2009, o atendimento efetivo ao público ocorreu a partir de fevereiro de 2010. Os principais canais para a comunicação são: o site institucional – www.unifeso.edu.br/ouvidoria e por e-mail ao endereço – ouvidoria@unifeso.edu.br. No entanto, não se excluem as possibilidades de atendimento por telefone ou na forma presencial.

A Ouvidoria pretende oferecer um espaço de comunicação visando colaborar com uma gestão democrática no qual estão envolvidos os sujeitos das comunidades interna e externa, os setores administrativos e acadêmicos do UNIFESO.

A seguir, um quadro demonstrativo sobre o público requerente e os motivos pelos quais utilizaram o serviço ofertado pela Ouvidoria entre 2010 e 2012.

Quadro 1: atendimentos da Ouvidoria (online) – 2010 a 2012

Total Manifestação		Total Manifestante		Total Assunto
Informação	300	Aluno	464	Administrativo 278
Elogio	31	Funcionário	20	Acadêmico 389
Sugestão	48	Público externo	183	
Reclamação	288			

Fonte: Relatório de Atividades – FESO/UNIFESO, 2012, p. 48

É importante ressaltar que todas as manifestações enviadas à Ouvidoria foram respondidas, tendo a preocupação de explicar ao requerente a necessidade de prazo para a solução satisfatória, de acordo com cada caso. As questões de cunho administrativo foram encaminhadas aos setores envolvidos nas demandas de ordem técnico-funcional e as de cunho acadêmico foram encaminhadas às coordenações e às direções de centros de ensino, pesquisa e extensão.

Outra questão abordada no Relatório da CPA (2003, p. 75) era a inexistência de um plano diretor para o hospital de ensino. A elaboração deste documento foi mencionada no Relatório da CPA (2013, p. 15), onde se

registrou a conclusão do Plano Diretor e do Plano Global do Hospital da Clínicas Costantino Otaviano (HCTCO), construídos de forma participativa, o que propiciou uma mudança na imagem deste cenário de prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência do PAAI (Programa de Autoavaliação Institucional), aglutinando os diversos processos avaliativos, determina um diagnóstico amplo e menos fragmentado da realidade institucional, promovendo uma intervenção mais consequente. A partir da última Autoavaliação Trienal, a elaboração de um documento identificado como “Articulação” entre os resultados da Autoavaliação Institucional e o Planejamento de Desenvolvimento Institucional constitui a concretização da criação de um ciclo de retroalimentação entre avaliação, planejamento e acompanhamento, colaborando para a gestão estratégica do UNIFESO.

REFERÊNCIAS

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação – CPA**, 2005. Disponível em: <http://www.feso.br/pdf/cpa/cpa2005.pdf>. Acesso em set. 2014

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação – CPA**, 2005. Disponível em: <http://www.feso.br/pdf/cpa/cpa2005.pdf>. Acesso em set. 2014

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação – CPA**, 2003.

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS. **Relatório de Atividades FESO/UNIFESO**, 2012. Disponível em: http://www.unifeso.edu.br/instituicao/documentos/relatorio_atividades_2012.pdf. Acesso em set. 2014

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS. **Programa de Autoavaliação Institucional 2008-2012**. Disponível em: <http://www.unifeso.edu.br/pdf/cpa/cpa2008-2012.pdf>. Acesso em set. 2014

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SERRA DOS ÓRGÃOS. Sistema de Avaliação Docente, 2014

MORGADO, Flávio; BARBOSA, Nelson; MOTA, Elisabeth. **Criando, Validando e Aplicando Testes de Progresso nos Cursos de Engenharia do Unifeso.** Cobenge – XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia. Belém:PA, 2012. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2012/artigos/102426.pdf> Acesso em set. 2014

MORGADO, Flávio. Relatório Estatísticas do Nível de Dificuldades das Questões, 2013

MORGADO, Flávio. **Relatório Comparação entre Testes, 2013.**

MORGADO, Flávio. **Relatório Evolução dos Resultados nos Testes de Progresso, 2013.**

WORTHEN, Blaine; SANDERS, James; FITZPATRICK, Jody. **Avaliação de Programas – Concepções e Práticas.** Trad. Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Editora Gente, 2004.