



XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária

Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:
Inovação, Integração e Interculturalidade

Cidade de Loja - Equador
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



META-AVALIAÇÃO: PROCESSO, ATRIBUTOS E CRITÉRIOS DA JCSEE APLICADOS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNICAMP

TERESA DIB ZAMBON ATVARS

Instituto de Química, Universidade Estadual de Campinas
tatvars@unicamp.br

NELMA APARECIDA MAGDALENA MONTICELLI

Universidade Estadual de Campinas
nelma@unicamp.br

ANA MARIA CARNEIRO

Núcleo de Estudos de Políticas Públicas, Universidade Estadual de Campinas
anacs@unicamp.br

MILENA PAVAN SERAFIM

Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas
milenaps@unicamp.br

RESUMO

Esse estudo descreve os resultados da meta-avaliação da avaliação institucional da Unicamp ao período 2009-2013 (AI/2009-2013), utilizando atributos e critérios do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation - Check List 2012*. Trata-se de um estudo *ex post*, com análise documental avaliando o processo e seus resultados. Constatou-se que a avaliação cumpriu os dois objetivos: geração do planejamento estratégico PLANES/2016-2020 e o credenciamento da instituição junto ao Conselho Estadual de Educação (CEE-SP). A partir da meta-avaliação pode-se identificar pontos positivos e fragilidades da AI/2009-2013. Há fragilidades podem ser facilmente superadas, porém há outras que dependem de alterações da governança institucional para o aproveitamento sistêmico dos resultados. As dificuldades da meta-avaliação *ex post* poderiam ser minimizadas se estivesse prevista no *design* do processo de avaliação institucional. Na ausência dessa adequação, houve a necessidade de analisar conjuntamente alguns critérios e de ampliar o escopo de outros, para atender, por exemplo, aos critérios demandados pelo CEE-SP. O ponto positivo da meta-avaliação, formal e estruturada com base em atributos e critérios, é identificar objetivamente os problemas, facilitando o aperfeiçoamento do processo e permitindo que as fragilidades sejam oportunamente superadas.

Palavras-chave: meta-avaliação, avaliação institucional, atributos e critérios, JCSEE

I. INTRODUÇÃO

A avaliação institucional (AI) de instituições de ensino superior (IES) está em permanente discussão por razões de natureza epistemológica, metodológica, finalidade e amplitude. Dentre as IES, as universidades se destacam pela complexidade, pois desenvolvem, simultaneamente, atividades de formação, pesquisa e extensão. A AI sempre exige um grande esforço institucional em: compreender e aplicar adequadamente a metodologia escolhida, utilizar corretamente os critérios e aproveitar os resultados melhorando o desempenho institucional. Essa ligação dos resultados da AI com o planejamento estratégico nem sempre ocorre no Brasil, mas é fundamental para o desenvolvimento institucional (ATVARS, 2020).

Uma das boas práticas no campo da avaliação é a realização da meta-avaliação, um “processo de delinear, obter e aplicar análise informações descritivas e de julgamento sobre a utilidade, viabilidade, propriedade e acurácia de uma avaliação relatando publicamente seus pontos fortes e fracos” (STUFFLEBEAM; MADAU, 1993). É adotada em muitos tipos de processos de avaliação (SANTOS et al., 2021) e se baseia na observação de uma série de atributos e critérios (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (JCSEE, 2018)¹. Além disso, sugere que a meta-avaliação envolva: contratação formal de uma equipe; definição de questões, atributos e critérios de julgamento; coleta os dados; elaboração de relatórios; e escolha dos *stakeholders* na interpretação e no uso dos resultados (STUFFLEBEAM; MADAU, 1993).

Apesar dos esforços de institucionalização da avaliação no setor público, no Brasil há desafios para estabelecer metodologias viáveis e adequadas com atributos/dimensões/categorias, critérios/padrões e escala de atendimento, definindo-se “o porquê e para quem avaliar” (SANTOS et al., 2021). Por isso, o presente estudo visa identificar as oportunidades e dificuldades de se realizar um processo meta-avaliativo formal, em uma instituição pública pouco familiarizada com esta metodologia e suas consequências.

O processo escolhido foi a avaliação institucional do quinquênio 2009-2013, compondo um ciclo de gestão estratégica, que partiu do planejamento estratégico 2011-2015 (PLANES/2011-2015), passou pelo processo de avaliação quinquenal 2009-2013 (AI/2009-2013) e gerou o planejamento estratégico 2016-2020 (PLANES/2016-2020)². Como os dois processos, avaliação e planejamento são sequenciais, há uma defasagem entre os respectivos inícios. Após cada ciclo o processo é aperfeiçoado. Por exemplo: em relação ao processo anterior (AI/2004-2008), a AI/2009-2013 incorporou o curso Programa de Formação Interdisciplinar Superior - PROFIS e várias atividades de gestão e infraestrutura; houve uma sincronização da AI dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa - C&N com a das Unidades de Ensino e Pesquisa - UEP e Colégios Técnicos - CT; deu-se início à digitalização do processo; e a avaliação dos C&N, cujo objetivo era o de continuidade ou encerramento das atividades, passou a visar o desenvolvimento dos mesmos.

O presente trabalho aborda, de forma *ex post*, a meta-avaliação do processo AI/2009-2013, procurando evidenciar os pontos fortes e fracos. Para isso foi utilizada a metodologia do JCSEE (2018)¹ e que, por ser *ex post*, está sendo realizada com base em análise documental, procurando responder às seguintes questões:

1. o processo de AI/2009-2013 cumpriu seus objetivos?
2. quais as principais limitações do processo AI/2009-2013?
3. quais os fatores encontrados que dificultaram a análise *ex post*?

¹ Evaluations metaevaluation checklist (Based on The Program Evaluation Standards. D. L. Stufflebeam and Social Impact, 2012). https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnady797.pdf. Acesso 20/03/2022.

² Os relatórios de AI e os Planejamentos Estratégicos da Unicamp estão em: www.cgu.unicamp.br

A contribuição original do artigo consiste na realização de um estudo de meta-avaliação da avaliação institucional de uma universidade pública brasileira, de perfil abrangente, atuando no ensino, e sendo intensiva em pesquisa e em extensão. Nessa meta-avaliação se buscou analisar a qualidade do processo de avaliação, os produtos resultantes do PLANES vigente no período avaliado (PLANES/2011-2015) e o planejamento decorrente da avaliação (PLANES/2016-2020). Além disso, discute-se o conjunto de atributos e critérios do modelo JCSEE¹, propondo alguns ajustes para adequá-la ao contexto da Unicamp e podendo ser, eventualmente, utilizados por outras instituições.

II. METODOLOGIA

A meta-avaliação foi conduzida para fins de avanço do conhecimento, não tendo sido demandado pela administração da universidade. Foi realizada por profissionais da Unicamp que atuaram em processos anteriores de AI, nas comissões internas de avaliação dos órgãos e na administração central. A metodologia foi a JCSEE baseado no Checklist de 2012, com atributos (Utilidade, Viabilidade, Propriedade/Conduta, Acurácia/Precisão e Accountability/Responsabilização) e os respectivos critérios (U1-U8, V1-V4, P1-P7, A1-A8 e AC1-AC3)¹.

A meta-avaliação envolveu a análise de: relatórios internos e externos de cada órgão avaliado; documentos de planejamento estratégico; manuais de processo e do sistema; e o relatório institucional, RI, todos disponíveis em sítio eletrônico aberto^{2,3} e em intranet institucional. Diferentemente do proposto no modelo, a análise foi qualitativa, com 4 níveis de atendimento de cada critério: integral (quando o critério é atendido na forma como postulada pelo modelo), majoritário (quando os principais elementos do critério são cumpridos), parcial (quando há várias lacunas no cumprimento do critério e que ainda demandam grande esforço institucional) e não atendido (quando a etapa não foi realizada).

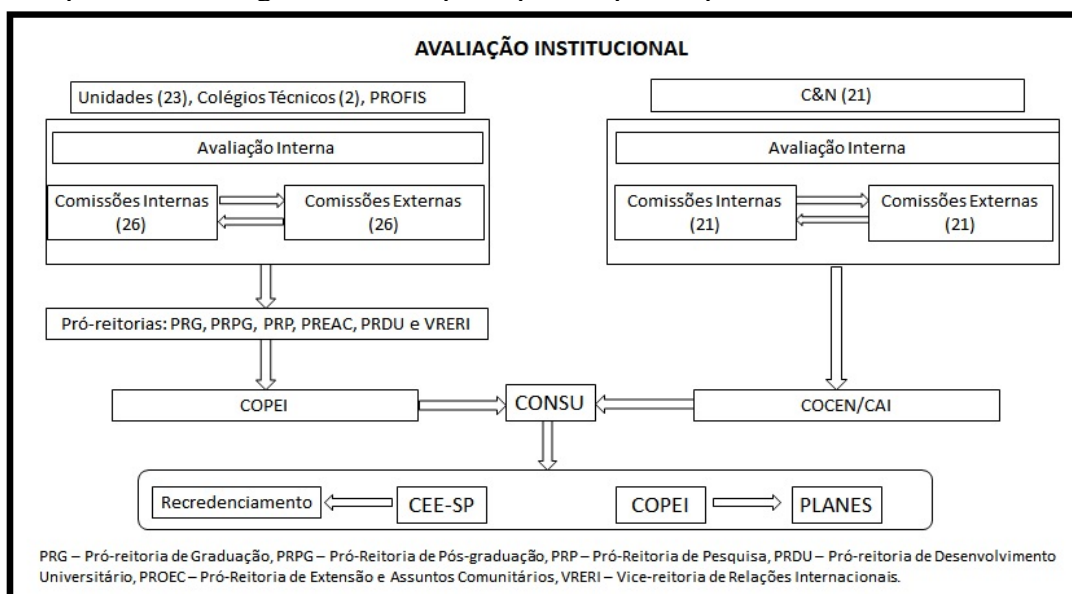
Para atribuir um nível de atendimento, foram coletadas as informações documentadas nos relatórios internos de avaliação dos órgãos existentes nas respostas à seguinte questão: “aponte os aspectos positivos e negativos do processo, comentando as dificuldades encontradas e oferecendo sugestões para futuras melhorias”. Desta forma, a análise está restrita aos planos originais, aos relatórios finais e aos pareceres de especialistas (FURTADO, 2022, p. 5).

III. META-AVALIAÇÃO DA AI/2009-2013

Na AI/2009-2013 foram avaliados todos os 46 órgãos acadêmicos da universidade (23 UEP, 2 CT, 21 C&N) e o curso PROFIS. As UEP desenvolvem atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão/assistência; os CT oferecem formação de ensino médio e técnico; e os C&N realizam pesquisa e extensão, colaborando com as UEP no ensino. Entretanto, a avaliação não abrangeu: a área hospitalar; a educação infantil (oferecida a parte dos filhos dos servidores e alunos); e os órgãos da administração e seus serviços. No Esquema 1 está o fluxograma com as principais etapas e no Quadro 1 estão os principais elementos do processo AI/2009-2013: documentos utilizados; abrangência (órgãos avaliados); dimensões avaliadas; instrumento; dados; etapas; produtos gerados; e principais *stakeholders* externos.

³ CEE-SP - Conselho Estadual de Educação de São Paulo; CONSU - Conselho Universitário; COCEN - Coordenadoria dos Centros e Núcleos; CAI - Comissão de Atividades Interdisciplinares (instituído pela Deliberação CONSU 15/1989); COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico Institucional.

Esquema 1. Fluxograma com as principais etapas do processo de AI/2009-2013.



Fonte: Elaboração própria (2022). Fonte: Elaboração própria (2022). CEE-SP - Conselho Estadual de Educação de São Paulo; CONSU - Conselho Universitário; COCEN - Coordenadoria dos Centros e Núcleos; CAI - Comissão de Atividades Interdisciplinares; COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico Institucional.

Quadro 1. Principais elementos do processo de AI/2009-2013.

Documentos disponíveis	domínio público: relatórios finais de avaliação e documentos de planejamento estratégico domínio restrito - intranet: instrumentos de avaliação interna e de avaliação externa dos órgãos, manuais de avaliação interna e de avaliação externa, planejamento, etapas e procedimentos, cronograma, relatórios e dados.
Abrangência	23 UEP, 2 CT, PROFIS e 21 C&N
Dimensões	Ensino, Pesquisa, Inovação, Extensão, Internacionalização, Gestão, Avaliação do Processo de AI pelas comissões internas, Resultados do PLANES/2004-2008 e propostas de novos projetos para o PLANES/2016-2020
Instrumentos	Formulários em sistema informatizado (UEP, CT e PROFIS) ou em planilhas (C&N)
Dados	Dados obtidos nas fontes primárias, internas ou externas, rastreáveis
Principais stakeholders	CEE-SP e Unicamp
Produtos gerados	RI AI/2009-2013, PLANES/2016-2020; recredenciamento junto ao CEE-SP

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Na meta-avaliação utilizou-se os atributos e critérios do *check-list* do JCSEE¹ e as evidências existentes nos documentos citados no Quadro 1. O resultado está resumido ao final de cada atributo.

3.1. ATRIBUTO - UTILIDADE¹

U1. Credibilidade/qualificação do avaliador

Participaram da AI/2009-2013 três comissões de avaliadores e várias instâncias colegiadas deliberativas:

- comissões internas (CI) (formadas por alunos, funcionários e docentes, escolhidos por órgãos colegiados dos 46 avaliados e pelo colegiado do curso ProFis) com membros internos, com ou sem funções de representação;
- comissões externas (CE), compostas por 3 a 5 membros com docentes ou pesquisadores de outras instituições, com experiência em ensino e/ou de pesquisa, designados pela COPEI ou pela CAI, com base em critérios de mérito e éticos, a partir de sugestões de comissões *ad hoc*;
- comissões das pró-Reitorias ou da CAI, responsáveis pela sistematização dos relatórios das CI e CE, gerando o relatório institucional (RI).

Os relatórios internos, elaborados pelas CI e o RI elaborado pelas pró-reitorias ou pela COCEN, foram apreciados e aprovados por órgãos colegiados (Congregações ou Conselhos Científicos), COPEI no caso das UEP, CT e PROFIS, e CAI no caso dos C&N.

Todos os participantes possuem credibilidade, qualificação e representatividade institucional, foram formalmente designados para as atividades; conheciam as áreas de atuação dos órgãos avaliados e o instrumento de avaliação; e atuaram com independência em relação à administração da universidade.

U2. Identificação dos principais *stakeholders*

As principais instâncias a que se destinam a AI/2009-2013 foram o CEE-SP, visando o recredenciamento institucional em cumprimento à Deliberação CEE 04/1999, regulamentada através da Deliberação CEE 04/2000⁴ e a universidade para subsidiar o PLANES/2016-2020.

Além disso, participaram da avaliação como *stakeholders*: funcionários envolvidos no *design* do processo, na geração dos dados e informações; membros das CI de cada órgão (alunos, docentes, funcionários) e os que atuavam nos órgãos colegiados. Grande parte da comunidade interna foi beneficiada ou afetada pelos resultados da avaliação. Não foram incluídos ou consultados *stakeholders* externos (os egressos, empregadores e outros atores sociais), que se conectam direta ou indiretamente à Unicamp. Não se buscou identificar outros *stakeholders* que pudessem ser envolvidos na avaliação.

U3. Propósitos Negociados

Os objetivos, instrumentos, o *design* do processo e RI foram consensualmente aprovados pelos órgãos colegiados. Todas as decisões estão formalmente documentadas, seguindo as normas vigentes. As dimensões avaliadas foram: Ensino, Pesquisa, Inovação, Extensão e Internacionalização, uma parte das atividades de Gestão; resultados do PLANES/2011-2015; propostas de projetos prioritários; e sugestões para o aperfeiçoamento do processo da AI. No geral, as CI consideraram os instrumentos bastante completos, com algumas sugestões para eliminar redundâncias nas questões sobre os cursos de graduação e de pós-graduação (repetição das mesmas questões para cada um dos cursos e programas de uma mesma unidade) e sobre infraestrutura. Pode-se, portanto, concluir que os objetivos estavam claros, os procedimentos foram aprovados institucionalmente, e sugestões de melhorias puderam ser apresentadas.

U4. Identificação dos Valores

A identidade institucional (missão, visão, princípios e valores) está contida no PLANES/2011-2015 vigente no período da AI/2009-2013. O instrumento de avaliação continha perguntas e dados de suporte relacionados às dimensões avaliadas, induzindo os órgãos a analisarem também os critérios solicitados pelo CEE-SP (eficiência, eficácia,

⁴ Deliberações CEE nºs 04/1999 e 04/2000.

efetividade e sustentabilidade financeira), estimulando a reflexão sobre a coerência entre as atividades desempenhadas e os valores institucionais. Portanto, a análise do atendimento desse critério considerou tanto a importância dos valores da identidade institucional quanto o atendimento de critérios do CEE-SP, ampliando o seu escopo.

U5. Informação relevante, A2. Informações Válidas, A3. Confiáveis e A5. Gestão da Informação.

As análises do atendimento desses três critérios foram feitas conjuntamente pois estão fortemente interrelacionadas.

O instrumento de avaliação foi discutido e aprovado pelas COPEI e a CAI. Ao aprovarem as propostas, explicitaram a importância institucional da AI. Esse instrumento continha questões sobre todas as atividades-fim a serem respondidas pelas Comissões Internas (CI), vinculadas aos valores e prioridades da instituição. Como resultado, foram identificados pontos fracos que justificavam os projetos prioritários do planejamento estratégico PLANES/2016-2020. Por exemplo, apesar da Unicamp possuir a melhor nota média nacional dos cursos de Pós-graduação avaliados pela CAPES, alguns poucos cursos possuíam uma avaliação abaixo da média da própria universidade. Na pesquisa, muitas áreas foram bem avaliadas por critérios internacionais, porém outras poderiam ser melhoradas; as atividades de internacionalização não estão desenvolvidas uniformemente pelos órgãos; e na gestão foram explicitados problemas administrativos a serem resolvidos. No geral, a universidade foi bem avaliada pelas CE, pelas pró-reitorias e pela CAI e informações relevantes aparecem nos relatórios internos e no RI. As diretrizes do PLANES/2016-2020 decorreram desse diagnóstico.

Os dados internos de Pós-graduação, Pesquisa e Internacionalização das UEP e ProFIS foram gerados a partir de fontes primárias e complementados com informações externas: relatórios de avaliação da CAPES, relatórios de *rankings* internacionais, relatórios de internacionalização, e relatórios de empregabilidade. A dimensão da graduação utilizou as informações do INEP e relatórios de *rankings* nacionais de avaliação de cursos. As informações e os dados do RI estão sistematizados por dimensão e dentro de cada dimensão há informações sobre cada unidade.

Todas as tabelas com dados disponibilizados para as CI e CE das UEP, CT e ProFIS, estão identificadas, codificadas, associadas às questões a serem respondidas e numeradas sequencialmente. Os dados e informações incorporados ao sistema digital podem ser rastreados e estão em repositórios digitais. Uma vez enviado o relatório pela CI, esses permanecem disponíveis para leitura e exportação, mas não para edição.

Antecedendo a etapa de avaliação, as UEP e ProFIS deveriam validar os dados que lhes correspondiam. Essa etapa estava claramente prevista em manual como mostra o workflow do processo. Nesse estão descritas a preparação dos dados com a identificação das respectivas fontes, a forma e a data de extração. Todos os responsáveis por gerar e validar dados foram qualificados e acompanhados pela equipe de TI. A validação tinha como objetivo corrigir a informação no banco de dados primitivo, evitando dessa forma que o erro permanecesse. Durante a avaliação propriamente, algumas unidades apontaram algumas inconsistências nos registros acadêmicos, que, na maior parte, foram corrigidos na etapa de validação dos dados. Na consolidação dos relatórios foram geradas algumas novas tabelas com dados de bancos externos à universidade, sempre preservando as respectivas: autenticidade, rastreabilidade, confiabilidade e segurança.

O sistema digital de tramitação do processo foi desenvolvido pela equipe de TI em conjunto com a equipe de processo. Foi testado um piloto que avaliou o workflow do processo, os níveis de permissões de acesso para os membros das CI, CE, pró-reitorias e membros dos colegiados. Os cadastros e permissões de acesso estavam descritos em um manual.

A meta-avaliação explicitou os seguintes problemas: 1. integração incompleta dos processos de AI; 2. a ausência de integração entre os dados das UEP e dos C&N; 3. inexistência de um apêndice técnico detalhado com todos os procedimentos realizados; 4. deficiências nos registros dos processos, na organização e na disponibilização de dados institucionais; 5. certa desarticulação entre a COPEI e a CAI prejudicando a análise conjunta dos resultados; 6. inexistência de um dicionário de dados institucionais com meta-dados.

U6. Produtos e Processos

O processo iniciou-se em janeiro de 2014 com a preparação do instrumento e início da informatização e coleta dos dados. O instrumento foi liberado aos órgãos para avaliação interna em março de 2014 com conclusão esperada para essa etapa em agosto de 2014. Após essa avaliação interna, passou-se às avaliações externas pela CE, uma etapa lenta por depender das agendas das 47 comissões. Essa etapa se prolongou até o final de novembro de 2014. As CE elaboraram um balanço informativo, que foi apreciado e analisado em cada órgão. Esses relatos compõem o relatório interno do órgão. O início do processo foi bastante difícil pela ocorrência de episódios conflituosos pelo qual passou a universidade, com manifestações políticas e greves setoriais. A COPEI e a CAI acompanharam o andamento do processo.

A segunda etapa foi centralizada e ocorreu entre novembro de 2014 e março de 2015. Os relatórios internos contendo as análises das CI e CE foram consolidados pelas pró-reitorias em cada dimensão (no caso das UEP, CT e PROFIS) e pela CAI (no caso dos C&N). Entre março e maio de 2015 os relatórios de cada dimensão foram apresentados e apreciados pela COPEI ou pela CAI. Entre maio e novembro de 2015 foi preparado o relatório final da avaliação, RI, em dois volumes, apreciado e aprovado pelo CONSU. As discussões do PLANES/2016-2020 ocorreram ao longo de 2015 e foram concluídas em novembro com a aprovação do CONSU.

Estava previsto que o processo se iniciaria em janeiro com a elaboração do instrumento, desenvolvimento de sistemas, capacitação das equipes, e realização do processo com duração de 18 meses. Entretanto, o processo se prolongou por 22 meses como evidenciam as pautas dos órgãos colegiados. Não houve registro formal dessa extensão de prazos.

O Volume I foi composto por uma introdução contextualizando o processo da AI com capítulos por dimensão avaliada. Ao final dos capítulos de Pós-graduação, PROFIS, Pesquisa, Internacionalização e Gestão, há um resumo dos desafios a serem enfrentados coerentes com as análises das CI e CE. Foram feitos *benchmarks* com indicadores internacionais de pesquisa e com as avaliações da CAPES. Os relatos das dimensões Graduação e Extensão não abordaram os principais desafios. O Volume II contém um resumo executivo com os resultados e o relatório interno de cada C&N, ambos destacando os pontos fortes e fracos, com proposta de planejamento interno.

Algumas críticas decorrem da análise desse critério: ausência de uma análise geral por dimensão impedindo uma visão holística dos resultados e desafios da universidade; ausência de um resumo executivo consolidando os desafios de cada dimensão; o capítulo da graduação não considerou algumas críticas das CE; as CE criticaram a não uniformidade das tabelas e gráficos nos capítulos da graduação e da extensão; e não há um relatório técnico com os procedimentos realizados.

U7. Produção e Disseminação dos Relatórios

O processo seguiu o seguinte cronograma: o relatório de cada CI foi disponibilizado para análise da respectiva CE. Cada órgão tomou ciência do parecer da CE e pode acrescentar comentários e informações, compondo o relatório interno, disseminado no âmbito do órgão. Esses foram encaminhados e analisados pelas pró-reitorias e pela CAI. Os relatórios foram

apresentados e apreciados nas diversas instâncias colegiadas da universidade até a aprovação pelo CONSU.

O encaminhamento do relatório ao CEE-SP ocorreu com atraso, sem, entretanto, prejudicar o objetivo pré-estabelecido. O CEE-SP, após receber o RI em 2015, retroagiu os efeitos do credenciamento à 2013. Diferentemente do ocorrido com a AI/2004-2008, não houve audiência pública para divulgação do RI, devido às tensões internas que ocorreram no primeiro semestre de 2016. Os relatórios foram disponibilizados no website da universidade². Os resultados foram considerados na elaboração do PLANES/2016-2020 (MONTICELLI et al., 2021).

U8. Impacto da Avaliação

Um dos principais impactos da AI foi o credenciamento da universidade pelo CEE-SP. O outro foi a elaboração e implantação do PLANES/2016-2020 (MONTICELLI et al. 2021). O impacto positivo do PLANES/2016-2020 pode ser comprovado pelos mais de 70 projetos estratégicos executados ou em execução entre 2017 e início de 2021. Os projetos são monitorados por indicadores de processo pelo sistema GePlanes⁵, com resultado anual apresentado à COPEI e ao CONSU. Alguns desses projetos são monitorados por indicadores de resultados, como por exemplo: inclusão e diversidade dos alunos de graduação; sustentabilidade financeira e de gestão de recursos humanos; dispêndios com água e energia elétrica.

A principal crítica é que não foram implantadas estratégias para que todos os órgãos da universidade se apropriassem dos resultados da AI, o que limitou o potencial de transformação institucional (HANAR; ENDRESS, SNOW, 2020; MALTA; SILVAN; GUERREIRO; STARTZ, 2019).

Resumindo, a conclusão da análise do atributo de Utilidade tem-se os critérios U1, U3, U4 integralmente atendidos, U2 e U7 majoritariamente atendidos, U5, U6 e U8 parcialmente atendidos.

3.2. ATRIBUTO - VIABILIDADE¹

V1. Gestão do projeto

A gestão do processo seguiu os regulamentos da universidade e COPEI e CAI acompanharam e deliberaram em todas as fases (Esquema 1). Apesar das diferenças de tramitação, os processos obedeceram ao mesmo cronograma. O planejamento estratégico foi integralmente coordenado pela PRDU e aprovado pela COPEI e CONSU. O processo foi bem-avaliado pelas CI, CE e pró-reitorias.

A equipe técnica de processo encontrou dificuldades na definição dos requisitos pela ausência de um corpo técnico especializado em avaliação de ensino superior. Ocorreram dificuldades técnicas para a geração e disponibilização de alguns dados pela ausência de integração entre os sistemas da universidade. Citando um exemplo: fontes diferentes reportam números distintos de área construída das unidades.

Constata-se que houve um substancial esforço institucional na transformação digital do processo, ainda que incompleta. Esse esforço gerou conhecimentos técnicos e metodológicos e qualificou as equipes. Entretanto, permanecem dois pontos críticos: a ausência de integração dos dados e dos processos das UEP, CT, ProFIS e dos C&N e a completa informatização do processo.

V2. Procedimentos Práticos

⁵ <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br>. Acesso em 02/09/2022

A operacionalização da AI/2009-2013 requereu múltiplas ações: digitalização do processo das UEP, CT e ProFIS; identificação e disponibilização dos dados de apoio para UEP e ProFIS; designação das CI e CE; capacitação das equipes; realização da avaliação interna; agendamento e realização das visitas das CE; análise dos pareceres externos; consolidação dos relatórios pelas pró-reitoras ou pela CAI; tramitação pelos colegiados (Congregações, CAI, COPEI e CONSU), e encaminhamento do RI ao CEE-SP. As etapas foram acompanhadas em tempo real.

O desenvolvimento do processo digital incluiu duas ações principais: uma relacionada ao *workflow* de tramitação dos formulários das CI e CE e outra de geração de dados. Ambas as ações não foram implantadas completamente, o que demandará uma melhor articulação entre a COPEI e a CAI.

Apesar disso, o esforço de transformação digital do processo foi reconhecido pela comunidade: “a implantação do sistema da AI melhorou a relação com a metodologia de trabalho, que não era muito clara para as unidades. O sistema conferiu um roteiro e apontou para os aspectos e as áreas a serem destacados.”

As equipes de processo e de TIC atuaram prontamente junto aos órgãos, à PRDU e à COCEN conforme relatos: “as atividades de planejamento e de suporte da equipe da PRDU e da DGRH, responsáveis técnicos pela AI, ocorreu por meio de reuniões, atendimento telefônico ou e-mails, e atenderam às necessidades todas as vezes que foram acionadas” (AI/2009-2013, V. I, p.513)². Não há registros de problemas no atendimento.

Dentre os problemas existentes merece registro: como essas equipes não têm sido permanentes, há descontinuidades e perda de conhecimento institucional a cada novo processo nas mudanças da reitoria.

V3. Viabilidade contextual

As aprovações do processo e dos relatórios pelos órgãos colegiados evidenciam que a AI vem sendo aceita pela comunidade e que a cultura de avaliação parece estar institucionalizada. Entretanto, apesar da AI ser um processo quinquenal, previsível, a instituição ainda não o incorporou como uma rotina devido às alterações nas equipes técnicas e de coordenação do processo. Como o processo ainda não está integralmente descrito e informatizado e com dados parcialmente automatizados, as alterações nas equipes geram descontinuidades nos processos. Essas disfunções são produzidas pelas mudanças periódicas na alta administração e nas médias gerências.

V4. Efetividade do uso dos recursos

A análise desse critério foi ampliada para considerar tanto o uso dos recursos disponibilizados para a avaliação como o uso dos recursos orçamentários em geral. Neste sentido, a AI usou recursos da universidade, produziu informações valiosas balizando decisões (aprovação do PLANES/2016-2020) e o aperfeiçoamento institucional pelo desdobramento das estratégias. Constata-se, entretanto, que falhou na disseminação sistêmica do planejamento.

O critério também foi analisado sob a ótica da alocação dos recursos orçamentários e da sustentabilidade financeira da instituição. Como a AI/2009-2013 foi centrada nos órgãos acadêmicos, apenas os recursos orçamentários foram abordados (AI/2009-2013, p. 473-482).

O orçamento da universidade é definido anualmente, a partir dos parâmetros fixados pela Lei de Diretrizes Orçamentárias, aprovada pela Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP)⁶. A proposta orçamentária se desdobra internamente na alocação de recursos aos órgãos, majoritariamente baseada em séries históricas, com uma pequena parcela definida por indicadores de mérito (Programa Qualificação do Orçamento, PQO)⁶. Os parâmetros

⁶ https://www.aeplan.unicamp.br/proposta_orcamentaria/orcamento.php. Acesso em 02/09/2022.

utilizados para compor o indicador que define o percentual dos recursos a serem alocados a cada unidade foram implantados em meados dos anos de 1990, estando, portanto, desatualizados. Por isso, todas as UEP demandam há muito tempo, uma revisão nos critérios de distribuição do PQO, medida que não vem sendo adotada pela universidade. (AI/2009-2013, V. I, p. 482).

Em relação à efetividade do uso dos recursos, a área de controle interno se manifesta quando da prestação anual de contas encaminhada ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP) para julgamento e aferição do cumprimento das normas legais. A instituição deveria aperfeiçoar a gestão dos recursos, a partir de um modelo adequado de governança (PALULO; OLIVEIRA, 2021), garantindo a permanente sustentabilidade financeira, impedindo a expansão desmesurada das despesas com pessoal em relação à arrecadação do ICMS e promovendo uma *accountability* baseada em indicadores de impacto e de financeira, conforme diagnosticado pelas CI e reportado no RI. Essa ausência de controle levou a uma enorme crise financeira na universidade, exigindo providências drásticas de medidas institucionais de responsabilidade orçamentária e financeira, que se iniciaram apenas em 2017, apesar de já estar evidenciada desde 2012 (ATVARS, 2020).

A análise de atendimento ao critério mostra que a instituição precisa: alterar a forma de alocação dos recursos aos órgãos e estabelecer regras perenes de sustentabilidade financeira e orçamentária, com um novo modelo que atenda aos critérios de boas práticas de governança no setor público (PALULO; OLIVEIRA, 2021).

Resumo da análise do atributo de VIABILIDADE: o critério U3 foi majoritariamente atendido e V1, V2 e V4 foram parcialmente atendidos.

3.3. ATRIBUTO - PROPRIEDADE/CONDUTA¹

P1. Orientação responsável e inclusiva

Este critério trata do atendimento das necessidades dos beneficiários, da identificação dos pontos fortes e fracos e da prestação das informações a todos os *stakeholders*. As dimensões e questões da avaliação foram desenvolvidas a partir do aperfeiçoamento dos formulários utilizados no ciclo anterior de AI/2003-2008 e dos objetivos do PLANES/2011-2015. Durante o processo, participantes internos foram capacitados e participaram das CI e dos órgãos colegiados.

A AI identificou pontos fortes e fracos da instituição. Muitos dos pontos fracos acolhidos no PLANES/2016-2020, com desdobramento em projetos estratégicos (MONTICELLI et al., 2020). Os projetos foram priorizados pela COPEI, garantindo recursos orçamentários para o pleno desenvolvimento. Muitos foram coordenados centralizadamente e outros executados descentralizadamente, com acompanhamento das atividades via GePlanes®. Como a instituição não internalizou sistemicamente o RI visando o desenvolvimento institucional, os projetos ficaram concentrados em alguns poucos órgãos. Não houve uma divulgação ampla dos resultados da avaliação para todas as audiências da comunidade como uma ação estratégica no âmbito da administração para articular as soluções dos pontos fracos entre todos os órgãos administrativos.

P2. Formalização e alcance dos Acordos

Todas as etapas e procedimentos do processo seguiram as deliberações da universidade. Cada equipe participante conhecia suas atribuições e responsabilidades, descritas em manuais. Cada CI atestou a entrega do relatório interno via registro digital ou protocolo físico. As CE atestaram formalmente a execução dos trabalhos para os quais foram designadas. As pró-

reitorias elaboraram o RI e apresentaram os resultados para a COPEI. Os C&N apresentaram as avaliações para a CAI.

Todos os participantes trabalharam com independência e em consonância com as decisões de órgãos colegiados. Os dados disponibilizados estavam anonimizados. Todo o processo foi técnica e financeiramente viabilizado pela administração.

P3. Respeito aos Direitos Humanos

Durante o processo de avaliação não houve relato de afronta aos direitos humanos e individuais, constrangimentos pessoais, desrespeito à diversidade, conflitos entre os participantes ou entre esses e a administração. A divulgação dos relatórios não produziu nenhum tipo de constrangimento.

P4. Clareza e Lisura

Nas apresentações do RI aos órgãos colegiados (COPEI e CONSU) foram tecidos elogios ao processo e aos resultados, e não houve críticas em relação aos pontos fracos levantados, concluindo-se que foram justos e adequados ao contexto institucional.

P5. Transparência e Divulgação

Além da disseminação nos órgãos colegiados, o RI foi encaminhado a todos os membros da ALESP, à Secretaria de Ciência e Tecnologia e Inovação a qual as universidades estaduais estão subordinadas, e aos executivos e legislativos das cidades nas quais a Unicamp tem sede (Campinas, Paulínia, Limeira e Piracicaba). Os relatórios também foram disponibilizados em portal aberto como única estratégia de divulgação interna.

P6. Conflitos de interesse

A possibilidade de conflitos de interesse na designação de comissões foi minimizada pela escolha de membros externos que sem vínculos de colaboração com membros da universidade.

Os dados e relatórios foram liberados de acordo com o previsto. Os relatórios puderam ser editados antes da aprovação final e foram disponibilizados de acordo com protocolos previamente conhecidos, sempre sob a orientação da PRDU e da COCEN.

P7. Responsabilidade Fiscal

Os avaliadores internos e externos tiveram livre acesso aos gestores durante o processo. Todos os registros de documentos estiveram disponíveis e podem ser acessados mediante autorização dos gestores estratégicos. Não houve relatos de desvios de conduta.

Apenas dos membros da CE receberem *pró-labore* pelas atividades desempenhadas, suas despesas foram custeadas pela universidade de acordo com normas previamente publicadas em diário oficial. Como os resultados da AI não foram integralmente internalizados pela instituição e os resultados não foram integralmente desdobrados em projetos alinhados ao novo ciclo de planejamento, constata-se que esse investimento foi aproveitado aquém do potencial da instituição.

Resumindo a análise do atributo PROPRIEDADE/CONDUTA tem-se os critérios P2, P3, P4 e P6 integralmente atendidos e P1, P5 e P7 parcialmente atendidos.

3.5. ATRIBUTO - ACURÁCIA/PRECISÃO¹

A1. Conclusões e Decisões Justificadas, A7. Racionalidade da Avaliação

Esses dois critérios estão fortemente interrelacionados e foram analisados conjuntamente.

No instrumento de avaliação há questões qualitativas, por meio das quais as CI e CE puderam se expressar quanto à pertinência e adequação do processo avaliativo, como se “os currículos dos cursos estão atualizados, otimizados e são compatíveis com as melhores universidades do país? e Qual a percepção do corpo docente e dos alunos sobre esse assunto?”

A profundidade das análises não foi uniforme, como por exemplo, nas respostas de duas unidades distintas em relação à questão: “de que modo a formação prévia e o perfil acadêmico interferem no sucesso do aluno, no desempenho no decorrer do curso e na taxa de sucesso ao término do curso?” Enquanto uma unidade responde, de modo argumentativo, que não há relação entre a formação prévia e o sucesso do aluno no curso, pois o vestibular já faz uma boa seleção dos alunos ingressantes, outra unidade demonstra estatisticamente que nem sempre a preparação recebida antes do ingresso na universidade mantém uma relação direta com o desempenho acadêmico ao fim do curso. As formas de apresentação dessas análises expressam diferenças culturais características de cada órgão. O agrupamento das respostas por similaridade permitiria que problemas fossem identificados, levando, eventualmente, à criação de propostas comuns para soluções por temas. Esse exercício de agrupamento estatístico por similaridade de assuntos foi realizado para os projetos estratégicos propostos, com uma estatística de recorrência contribuiu para a elaboração do PLANES/2016-2020 (MONTICELLI et. al., 2021). Há, portanto, informações, quantitativas e qualitativas, nos relatórios internos que são importantes para se compreender a realidade de cada órgão.

A4. Descrição e Conteúdo

Esse critério aborda a descrição do objeto e seu contexto. Como mencionado, o objeto da meta-avaliação é a AI/20090-2013, a finalidade e os benefícios para os stakeholders. Nessa meta-avaliação *ex post* foram analisados documentos e os resultados da AI, tendo como base os comentários das CI, CE, dos pró-reitores e da CAI, de forma que apenas os stakeholders externos que compõem a CE contribuíram para o processo. Não houve o envolvimento de outros *stakeholders* externos e não houve monitoramento externo de todo o processo. Outra fragilidade do processo, foi a ausência de registros dos procedimentos implementados.

A6. Desenho da avaliação e análises

Foi elaborado pela equipe técnica de TI, sob a supervisão da PRDU, um workflow e um manual descrevendo a forma de coleta de dados para as UEP e ProFIS, a partir de fontes primárias. Não estão incluídas as formas de extração dos dados dos CT e dos C&N. As tabelas geradas foram comparadas com os dados oficiais publicados nos Anuários Estatísticos da universidade. Havendo discrepâncias, foi feita uma validação a partir de tabelas nominais, posteriormente anonimizadas. No caso dos CT, os dados foram extraídos do sistema da Secretaria Estadual de Educação.

Os pontos fracos identificados pelas CI e CE e descritos nos relatórios internos dos órgãos são consistentes com os dados apresentados pela PRDU. Citando exemplos: o déficit de pessoal descrito no capítulo de gestão é consistente com o apontado pelos órgãos nos relatórios internos; comentários específicos sobre os sistemas corporativos e os processos administrativos foram feitos por vários órgãos como nos casos dos processos de compras que foi apontado pela maioria das unidades como merecedor de revisão ampla, visando à sua modernização e à descentralização. “São processos muito burocráticos, os sistemas estão desatualizados e não são aderentes ao processo” (AI/2009-2013, V. I, p. 429-430).

Essa coerência dos relatos procedentes de diferentes equipes confere credibilidade e confiabilidade às informações do RI. Há descrições de outras fragilidades institucionais,

demonstrando a utilidade da AI na identificação de pontos fracos e deveriam ser objeto de medidas por parte da administração superior.

A8. Comunicação e Divulgação

No geral, o RI é consistente com os dados disponíveis e as conclusões foram majoritariamente justificadas. O fato de o relatório de cada CI ter sido analisado por uma CE, e, posteriormente, pelas pró-reitorias ou pela CAI, conferiu uma imparcialidade ao processo. Entretanto, houve algumas discrepâncias entre as análises das CI e CE e o relato elaborado pela PRG. Para resolver algumas dessas inconsistências, podem ser tomadas algumas providências: realizar uma melhor descrição do processo e suas etapas; definir mais claramente os dados e as produções de cada um dos órgãos; estabelecer com maior clareza o que se espera dos responsáveis pela consolidação dos documentos e informações; e nomear uma autoridade editorial para articular e padronizar a forma de apresentação dos relatos. Realizar uma auditoria externa pode ser também uma providência.

Resumindo a análise do atributo ACURÁCIA/PRECISÃO tem-se os critérios A1, A6 e A7 majoritariamente atendidos e A2, A3, A4 e A8 parcialmente atendidos.

3.6. ACCOUNTABILITY/RESPONSABILIZAÇÃO¹

AC1. Avaliação da Documentação

O processo de avaliação encontra-se documentado nas deliberações e atas das reuniões da CAI, COPEI e CONSU; no sistema informatizado (UEP, ProFIS e CT); nos processos impressos dos C&N; e nos dois volumes do RI. Todos os documentos estão disponíveis digitalmente ou na forma impressa, arquivados centralizadamente. Após a aprovação, não houve alterações nos documentos iniciais, com exceção de adaptações no cronograma. Entretanto, não foram elaborados relatórios técnicos descrevendo todo o processo e procedimentos utilizados em cada etapa.

AC2. Meta-Avaliação Interna

À época da AI 2009/2013 não foram planejados processos formais de meta-avaliação interna ou externa. Entretanto, o formulário das CI contemplava questões sobre a própria avaliação, visando recolher críticas e sugestões para aperfeiçoamento, o que se mostrou muito útil nessa meta-avaliação *ex post*, pois contém elementos diretamente relacionados a alguns dos critérios aqui demandados. As respostas apresentadas pelas CI e CE foram utilizadas para o aperfeiçoamento do processo. Essas melhorias no processo AI/2014-2018 estão relatadas em um trabalho recente (ATVARS; SERAFIM; CARNEIRO, 2022), porém não há um registro formal nos documentos do processo. Como são informações das comissões que participaram ativamente do processo, considera-se que foi parte de um processo não formal de meta-avaliação interna.

O RI abordou todas as dimensões, incorporou a maioria das análises realizadas pelas CI e CE e atendeu aos requisitos do CEE-SP (Quadro 2).

Quadro 2. Relação entre os requisitos da Deliberação CEE-SP 04/2000 e as dimensões da AI/2009-2013 que constam do RI.

Requisitos do CEE-SP	Tópicos do RI relacionados aos requisitos
Eficácia e eficiência do seu ensino	Capítulo 2 – Graduação Capítulo 4 – Pós-Graduação Capítulo 7 – item 7.4.1. e item 7.42, Internacionalização da Graduação e da Pós-Graduação
Importância dos seus programas de pesquisa	Capítulo 5 – Pesquisa Capítulo 7 – item 7.4.3. Internacionalização da Pesquisa

Relevância de sua produção cultural e científica	Capítulo 6 – Extensão Capítulo 7 – item 7.4.3. Internacionalização da Extensão
Eficiência da formação profissional	Capítulo 2 – item 2.3.3. Reprovação, Evasão e titulação na graduação Capítulo 4 – item 4.6. Reprovação, Evasão e titulação na pós-graduação Capítulo 4 – item 4.6.1. Inserção dos egressos da pós-graduação no mercado de trabalho
Significado da importância das ações comunitárias	Capítulo 6 - Item 6.4.2. Coordenadoria de Ação Comunitária Capítulo 6 - Item 6.4.6. Centro Cultural de Inclusão e Integração Social.
Condições gerais e específicas dos cursos de graduação e de pós-graduação	Capítulo 2 – item 2.3.5. Infraestrutura e orçamento disponível para os cursos de graduação Capítulo 4 – item 4.5. Infraestrutura e recursos financeiros para a pós-graduação
Qualidade da gestão administrativa e financeira	Capítulo 8 – com especial destaque para o item 8.4. Recursos orçamentários e extraorçamentários.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Com exceção da graduação, não houve inconsistências entre os achados pelas CI e CE e o reportado pelas pró-reitorias. O Quadro 3 exemplifica uma das inconsistências encontradas, de forma que seria recomendável que o RI incorporasse de forma mais coerente os resultados dos relatos das CI e CE. Por isso, como já comentado, deveria haver uma completa revisão do processo e uma qualificação mais ampla das equipes para que melhor compreendessem as responsabilidades inerentes a cada etapa do processo.

Quadro 3. Exemplo de inconsistência entre o RI e os relatos das CE

CE	RI
➤ Os currículos defasados ➤ Tópicos repetidos em várias matérias ➤ Alunos motivados, mas sem tempo devido à alta carga horária	“A maioria das unidades, neste período, realizou a reestruturação da grade curricular dos respectivos cursos, baseadas nas recomendações para o ensino consistente, de acordo com as diretrizes do Ministério da Educação (MEC) para uma formação de qualidade, tanto em relação às disciplinas e seus conteúdos, quanto à carga horária.” (AI/2009-2013, v. I, p. 29).

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras (2022).

Não houve uma meta-avaliação externa. Entretanto, dado o conteúdo analítico desse trabalho, pode-se considerar que esse cumpre, em parte, esse papel, pois está sendo realizado por uma equipe sem vínculo com a administração da universidade.

Resumo da análise do atributo Accountability/Responsabilização: o critério AC1 foi majoritariamente, o AC2 foi parcialmente e a meta-avaliação externa não foi realizada.

IV. CONCLUSÕES

Considerando-se a primeira pergunta inicialmente formulada, conclui-se que o processo cumpriu os objetivos: gerou o credenciamento institucional junto ao CEE-SP, gerou o PLANES/2016-2020, que foi desdobrado em ações que abordaram alguns dos pontos fracos da instituição (MONTICELLI, et al., 2021). Isto demonstra que a instituição dispõe de ferramentas de gestão estratégica.

A meta-avaliação do processo AI/2009-2013 realizada com o uso do modelo JCSEE¹ demonstrou que: 22% dos critérios foram integralmente, 22% foram majoritariamente e 47% foram parcialmente atendidos. Vários dos critérios majoritariamente ou parcialmente atendidos, poderia ser endereçados com baixo esforço institucional: melhorar a divulgação dos resultados para que os órgãos incorporem sistematicamente os resultados da avaliação nos respectivos planejamentos; aperfeiçoar a governança institucional para induzir e monitorar os planos de ação alinhados ao recomendações feitas no RI (U7, P1, P5); elaborar os relatórios técnicos dos processos e registrar mais adequadamente o desenvolvimento do cronograma (U6, A4, AC1); melhorar a coerência entre os relatórios internos e o RI (A1, A6, A7, A8, AC2); e aproveitar os resultados da AI para melhorar o desempenho institucional (P7). Toda a metodologia e ferramentas para desdobrar o planejamento estratégico em planos de ação com acompanhamento da execução já foram desenvolvidas e estão implantadas⁵.

Outras ações requerem esforços institucionais mais substanciais e, eventualmente, algumas alterações no processo, dentre elas: a inclusão de *stakeholders* externos no desenho do processo e dos instrumentos de avaliação (U2 e A4); revisão e informatização de todo o processo (V3), com maior integração entre a COPEI e a CAI (U5); criar mecanismos de governança para melhorar a gestão financeira e a distribuição dos recursos orçamentários (V4).

A questão da disponibilização dos dados institucionais, do catálogo de dados e metadados é outro fator crítico (U5, A2, A3, A5), principalmente em uma instituição com a gestão descentralizada dos bancos de dados. Por isso, a Unicamp iniciou a estruturação de um Escritório de Dados (BEPPU; ATVARS; SERAFIM, 2019). Se consolidado, esse escritório pode ser um facilitador de processos futuros, pois adquiriu competência técnica para: elaborar o catálogo de dados e os manuais técnicos de coleta de dados de todas as instâncias da universidade; e tem potencial para automatizar a coleta e integração dos dados e das informações e gerar e automatizar os dados de outros órgãos ainda não incluídos no processo de avaliação institucional (V2, AC2).

O último ponto crítico do processo se refere à uma questão estrutural: a da equipe permanente e a da governança estratégica (V1, V2, AC2). Em relação a equipe, essa deve ser permanente, cobrir várias áreas do saber (processo, avaliação, planejamento e TI), coordenadas no nível estratégico da instituição e pouco susceptível às descontinuidades por mudanças na equipe de gestão da universidade (U8, V3). Alguns sistemas nacionais de avaliação recomendam que a avaliação seja feita por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) (BRASIL, 2004). Entretanto, publicações recentes demonstram inequivocamente que as CPA na forma proposta por esses sistemas está longe de ter a eficiência e a efetividade sugerida (LEMAITRE et al., 2018). O outro fator é o da própria governança da instituição, que ainda não possui mecanismos de ou padrões culturais suficientes e maduros para avançar rapidamente no desenvolvimento institucional utilizando o planejamento estratégico que decorre da avaliação (PALUDO; OLIVEIRA, 2021). Para que isso ocorra, deve haver uma governança estruturada e com equipe qualificada, contemplando todas as fases do processo incluindo a de desdobrar o planejamento para a superação dos pontos fracos, mensurando e comunicando os resultados aos *stakeholders*. Essa constatação responde à questão formulada no início do trabalho, isto é, a avaliação poderia ter um maior impacto se e quando seus resultados fossem mais sistemicamente utilizados pela instituição.

A terceira questão a ser respondida se refere ao próprio processo de meta-avaliação *ex post* realizado. Pode-se constatar que a documentação disponível foi suficiente para a análise dos atributos e critérios do modelo da JCSEE (2018)¹, demonstrando que esse instrumento pode ser muito útil para detectar pontos fortes e fracos da avaliação. Entretanto, foram necessárias algumas adaptações ao contexto da Unicamp, porque a documentação não estava estruturada na lógica do instrumento da JCSEE. Por exemplo, os critérios U5, A2 e A3 foram analisados em conjunto pela impossibilidade de separação das informações nos documentos existentes.

Esse processo de mineração das informações consome muito tempo que e poderia ser reduzido se a meta-avaliação se tornasse parte integrante do processo. Em outras palavras, a meta-avaliação precisa compor o *design* da avaliação, de forma que, por decorrência, o RI passe a ser estruturado para atender os atributos e critérios do modelo. Apesar dessa fragilidade metodológica, a meta-avaliação formal demonstrou ser muito útil para identificar pontos fortes e fragilidades do processo AI/2009-2013, apontando os principais pontos críticos a serem revistos para que o processo tenha como consequência o desenvolvimento institucional.

V. REFERÊNCIAS

- ATVARS, T. D. Z. Autonomia, Gestão Financeira e Planejamento: uma relação necessária. Em: **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público**. M. P. SERAFIM e ATVARS, T. D. Z. (org.), Campinas:Editora Unicamp. p. 137-153, 2020.
- ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P.; CARNEIRO, A. M. Os desafios da gestão da qualidade numa universidade pública brasileira: a experiência da Unicamp. **Rev. Gest. Aval. Educ.**, Santa Maria, v. 11, n. 20, p. 1-24, 2022.
- BASLÉ, M. Méta Évaluation des Popitiques Publiques et Qualité des Évaluations. **Revue française d'administration publique**, v. 4, n. 148, p. 1017-1027, 2013.
- BEPPU, M. M.; ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P. Indicadores de Desempenho Acadêmico: Unicamp no Horizonte 2022. Em: **Repensar a Universidade II: Impactos para a Sociedade**. J. Marcovitch (org). São Paulo:Com-Arte, p. 61-84, 2019.
- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção I, Brasília, 72, 15 abr. 2004, p. 3-4.
- FURTADO, J. P. Por uma meta-avaliação sem metafísica. **Revista Brasileira de Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 1-8, 2022.
- HARNAR, M. A.; HILLMAN, J. A.; ENDRES, C. L.; SNOW, J. Z. Internal Formative Meta-Evaluation: Assuring Quality in Evaluation Practice. **Am. J. Evaluation**, Washington, v. 41, n. 4, p. 603-613, 2020.
- LEMAITRE, M. J.; TEIXEIRA, P.; WEKO, T.; SIMON, R. Repensando a Garantia de Qualidade para o Ensino Superior no Brasil. Em: **Revisões das Políticas Nacionais para a Educação**. OCDE, Brasília, 2018.
- MALTA, P. C.; SILVAM, A. G.; GUERREIRO, C. S.; HARTZ, Z. A. Contextualizando a influência das avaliações: um ensaio meta-avaliativo com ênfase na utilidade e responsabilidade. **Anais do IHMT**, Lisboa, Suplemento 1, p. 557-59, 2019.
- MONTICELLI, N. A. M.; DURÃES, E. C.; FERRI, E. J.; MELO, A. H.; CORTEZ, P. R. L.; ATVARS, T. D. Z. Gestão Estratégica em Instituições Universitárias: Desafios da Universidade Pública. **Braz. J. Development**, Curitiba, v. 6, p. 207-227, 2020.
- MONTICELLI, N. A. M.; RODRIGUES, S. D.; SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. Avaliação Institucional e gestão estratégica – vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 26, n. 1, p-315-342, 2021.
- PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico**. Indaiatuba: Editora Foco. p. 19-21, 2021.
- SANTOS, E. M.; OLIVEIRA, A. F.; TOLEDO, P. P. S.; OLIVEIRA, E. A.; CARDOSO, G. C. P. CARDOSO; JANNUZI, P. M. Metaavaliação: quais padrões de qualidade, porquê, de quem

e para quê? Meta-Evaluation: Which quality standards, why, to whom and for what? **Revista Brasileira de Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, e101721, 2021.

SMITH, N. L. Cautions on the use of investigative case studies in meta-evaluation. **Evaluation and Program Planning**, v. 13, p. 373-372, 1990.

STUFFLEBEAM, D. L.; MADAU, G. F. The Standards for Evaluation of Educational Programs, Projects, and Materials: A Description and Summary em: **Evaluation Models: Evaluation in education and human services**. G. F. Madau, M. Scriven, D. L. Stufflebeam, Kluwer Nijhoff Publishers, Boston, Cap. 23, p. 395-4040, 1993.