



MARIA GORETE ABDO LEAL

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS: DESDOBRAMENTOS PARA O PROJETO PEDAGÓGICO**

**ITAJAÍ (SC)
2008**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu*
Programa de Mestrado Acadêmico em Educação - PMAE

MARIA GORETE ABDO LEAL

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS: DESDOBRAMENTOS PARA O PROJETO PEDAGÓGICO**

Dissertação apresentada ao colegiado do PMAE como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em educação – área de concentração: Educação (Linha de pesquisa: Formação Docente e Identidades Profissionais)

Orientadora: Profa. Dra. Luciane Maria Schindwein

ITAJAÍ (SC)

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

L473a Leal, Maria Gorete Abdo, 1960-
Avaliação institucional e gestão no curso de administração de
empresas [manuscrito] : desdobramentos para o projeto pedagógico /
Maria Gorete Abdo Leal. – 2008.
135 f. : il.

Cópia de computador (Printout(s)).
Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Itajaí,
Programa de Mestrado Acadêmico em Educação, 2008.
“Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Luciane Maria Schlindwein ”.
Bibliografia: f. 120-124.

1. Avaliação educacional. 2. Ensino superior - Avaliação. I.
Schlindwein, Luciane Maria. II. Título.

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura - ProPPEC
Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação
Programa de Mestrado Acadêmico em Educação – PMAE

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

MARIA GORETE ABDO LEAL

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO NO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: DESDOBRAMENTOS PARA O
PROJETO PEDAGÓGICO**

Dissertação avaliada e aprovada pela Comissão Examinadora e referendada pelo Colegiado do PMAE como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação.

Itajaí (SC), 04 de dezembro de 2008.

Membros da Comissão:

Orientadora:

Dra. Luciane Maria Schlindwein

Membro Externo:

Dra. Stela Maria Meneghel

Membro representante do Colegiado:

Dra. Regina Célia Linhares Hostins

Dedico ao meu marido José Carlos Leal pela sua compreensão e apoio; aos meus filhos Phellipe, Victor e Karine; à minha mãe Emilia e, em especial, ao André Abdo, meu sobrinho, que nos seus 38 anos de vida cortada, sempre acreditou e incentivou essa tia coruja.

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

... ao meu irmão Aires Abdo a força em todos os momentos, nesse desafio.

... à minha tia Tereza seu amor, seu apoio e sua confiança.

... à minha orientadora Luciane, pela sua paciência, amizade e dedicação.

... à Professora Regina pelo seu otimismo e confiança.

... à minha Professora Edilene, amiga desde a minha graduação.

... ao novo amigo Leo Lince que com seu conhecimento e sua disposição em colaborar deste trabalho.

... à Professora Elisabeth Kramer pela sua disponibilidade e força.

... à Professora Suely Petry por sua contribuição.

... ao professor Marco e sua secretaria Mariana pelo seu apoio e incentivo.

... à colega Fabíola, pela sua dedicação e carinho.

... à amiga e professora Roberta Pimenta Vieira de Carvalho por estar ao meu lado em todos os momentos e ter acreditado que conseguiria chegar à reta final.

... aos meus amigos que se mantiveram solidários em todos os momentos de alegria, dúvidas, cansaço, desânimo, stress e, muitas vezes, tristeza.

... aos que diretamente ou indiretamente participaram dessa minha corrida em busca do objetivo que determinei para minha carreira profissional.

Em especial, agradeço a uma pessoa que com sua luz divina está sempre ao meu lado nos momentos de alegria, de tristeza, de dúvidas, de angústia e principalmente na hora da conquista. Ele está lá me olhando e sorrindo: meu pai José Melem Abdo. Você que sempre confiou e depositou crédito nessa filha... Nesse momento não poderia deixar de te agradecer, mesmo sem tua presença material para receber meu abraço, meu beijo e o meu muito obrigado pela pessoa que sou. Você me ensinou a ser gente e a fazer as coisas com amor, com vontade e determinação. Você me ensinou a acreditar na minha capacidade de vencer. Agradeço teu amor eterno, e te ofereço essa vitória conquistada!

“Avaliar não é pensar um objeto que se teria podido isolar no prato de uma balança; é apreciar um objeto em relação à outra coisa para além dele. Quem avalia revela seu projeto... ou o que lhe impuseram seus preconceitos, as suas preocupações, a sua instituição” (HADJI,1994).

LISTA DE ABREVEATURAS

AID - Associação Internacional do Desenvolvimento
AVALIES - Avaliação da Instituição Educação Superior
CAAd - Câmara de Administração de Administração Universitária
CaEn - Câmara de Ensino
CaPPEC - Câmara de Pesquisa, Pós-graduação, Extensão e Cultura
CAPES - Comissão de avaliação própria
CAS - Conselho de Administração Superior
CEA - Comissão Especial de Avaliação
CEE/SC - Conselho Estadual de Educação
CFA - Conselho Federal de Administração
CFE - Conselho Federal de Educação
COAVI - Comissão de Avaliação Institucional
CONAES - Comissão Nacional da Avaliação da Educação Superior
CONSUN - Conselho Universitário
CNRES - Comissão Nacional para a Avaliação da Educação Superior
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CRA - Conselho Regional de Administração
CV - Coeficiente de Variação
EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ENADE - Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes
ENC - Exame Nacional de Cursos
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
GERES - Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior
IES - Instituição de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC - Ministério da Educação e Cultura
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional da Universidade Brasileira
PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PP - Projeto Pedagógico
SAEM - Sistema de Avaliação de Ensino Médio
SESu - Secretaria de Educação Superior
SECONSU - Secretaria dos Conselhos Superiores
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

RESUMO

Vivemos um momento importante no cenário educacional brasileiro. Mudanças organizacionais no ensino superior vêm sendo efetivadas, com intuito de consolidar uma reorganização institucional por parte do governo e das instituições de ensino superior. Uma delas, que podemos apontar, é a avaliação institucional. Foi a partir de um programa de avaliação institucional consolidado em uma instituição de ensino superior que esta pesquisa se delineou. O objetivo geral desta investigação é analisar o processo de gestão da avaliação institucional em uma IES de Santa Catarina e sua expressão no projeto pedagógico do curso de Administração. Para tal empreitada, foi necessário identificar as concepções e os procedimentos metodológicos que orientam a avaliação institucional na instituição; examinar a estrutura do projeto pedagógico do curso; analisar os procedimentos para aplicação e os resultados da avaliação institucional empreendida no ano de 2007; analisar a gestão dos resultados da avaliação institucional e, principalmente, identificar o papel e o lugar da avaliação institucional no Projeto Pedagógico do curso. Realizamos um mapeamento teórico, a partir das políticas de avaliação do ensino superior no Brasil, nas últimas décadas. Documentos oficiais da instituição e autores que discutem a avaliação institucional também se constituíram em referência neste trabalho de pesquisa. Os procedimentos de análise pautaram-se na análise de conteúdo. Diante dos dados analisados observou-se a importância do trabalho desenvolvido pelos gestores acadêmicos, bem como da preocupação institucional, para a tomada de decisões e sua aplicação no projeto pedagógico. A avaliação institucional é utilizada pela instituição investigada como uma ferramenta na busca de soluções aos aspectos frágeis apontados pela própria avaliação. Desse modo, pode-se concluir que a avaliação tem papel fundamental para os gestores, e conseqüentemente, para suas tomadas de decisões diante da gestão dos resultados e sua aplicação dentro do projeto pedagógico do curso de administração.

Palavras-chave: avaliação institucional, gestão dos resultados, projeto pedagógico.

ABSTRACT

Brazilian education is currently going through an important period. Organizational changes in higher education are being carried out, aimed at consolidating an institutional reorganization on the part of the government and Higher Education Institutions. One of these is institutional assessment. This research was based on a program of institutional assessment consolidated in higher education institution. The overall aim of this research is to examine the management process of institutional assessment at an HEI in the State of Santa Catarina, and its expression in the pedagogical project of the course of Business Administration. For this, it was necessary to: identify the methodological approaches and procedures that guide the institutional assessment within the institution; examine the structure of the pedagogical project of course, analyze the implementation procedures and the results of institutional assessment carried out in the year 2007; examine the management of the results of the institutional assessment and, above all, identify the role and place of institutional assessment in the pedagogical project of the course. We carried out a theoretical mapping of evaluation policies in Brazilian higher education in recent decades. Official documents of the institution and authors who discuss the institutional evaluation were also used as references in this research. The analysis procedures were based on content analysis. Based on the data analyzed, we noted the importance of the work of the academic managers and the institution's concern with decision-making and its application in the pedagogical project. Institutional evaluation is used by the institution investigated as a tool in the search for solutions to the issues raised by the assessment itself. Thus, it can be concluded that assessment has a key role for managers, and consequently, for their decision-making, faced with the management of results and their implementation within the pedagogical project of the course in business administration.

Keywords: Institutional Evaluation, Management of Results, Pedagogical Project.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
DOS PROPÓSITOS DO ESTUDO.....	20
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
CAPÍTULO 1	24
1 POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO NO BRASIL	24
1.1 Programa de Avaliação da Reforma Universitária – PARU.....	25
1.2 Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB.....	28
1.3 Exame Nacional de Cursos – ENC	31
1.4 SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.....	34
1.4.1 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE	38
1.4.2 Avaliação dos Cursos.....	40
1.4.3 Avaliação Institucional da Universidade: Comissão Permanente de Avaliação e Avaliação Externa	41
CAPÍTULO 2	47
2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA IES PESQUISADA.....	47
2.1 Política de Avaliação Institucional	47
2.2 O PAIUB na IES	50
2.2.1 Ações Desenvolvidas	51
2.3 O ENC na IES	56
2.4 O SINAES na IES.....	58
2.4.1 Comissão Própria de Avaliação	59
2.4.2 Avaliação Institucional na IES	62
2.4.2.1 O instrumento de avaliação dos alunos e dos docentes	67
2.4.3 O ENADE na IES	68
CAPÍTULO 3	72
3 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O PROJETO PEDAGÓGICO	72
3.1 O Curso de Administração no Brasil	72
3.2 O Curso de Administração na Instituição Investigada	74
3.3 O Projeto Pedagógico do Curso Analisado	78

CAPÍTULO 4	81
4 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CURSO ANALISADO: descrição e análise do processo e da gestão das informações no ano de 2007/1	81
4.1 A Avaliação Institucional no Curso de Administração: O Processo	81
4.1.1 Sensibilização, Diagnóstico, Análise e Discussão dos Resultados da Avaliação Institucional	81
4.2 Gestão dos Resultados da Avaliação Institucional	85
4.2.1 Apresentação, Análise dos Resultados e das Ações Propostas	88
4.2.1.1 Quanto à infra-estrutura do campus	90
4.2.1.2 Quanto ao curso de graduação	96
4.2.1.3 Quanto às disciplinas cursadas	103
4.2.2 Tomada de Decisões e as Ações Propostas	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
6 REFERÊNCIAS	120
APÊNDICES	125
Apêndice 1: Quadro Comparativo entre PARU, CNRES, GERES e PAIUB.	126
Apêndice 2: Quadro Comparativo entre PAIUB, ENC e SINAES	127
Apêndice 3: Roteiro da Entrevista com a Coordenação Pedagógica do Centro onde é ofertado o curso em análise.	128

LISTA DOS QUADROS

QUADRO 1- Matriz Curricular do Curso de Administração da IES pesquisada

QUADRO 2 - Resultados comparativos dos indicadores de infra-estrutura da avaliação institucional edição 2007/1, do campus e curso pesquisado.

QUADRO 3- Demonstrativo do instrumento on-line utilizado para conceituação dos indicadores

QUADRO 4- Oportunidade de Participação em Atividade de Pesquisa

QUADRO 5- Oportunidade de Participação em Atividade de Extensão

QUADRO 6- Oportunidade de Participação em Iniciação Profissional

QUADRO 7- Nível de conhecimento do Projeto Pedagógico

QUADRO 8- Disponibilidade da Coordenação às demandas Acadêmicas

QUADRO 9 - Aspecto do Desempenho da Coordenação

QUADRO 10 - Média dos indicadores relacionados às disciplinas cursadas, comparativo alunos/professores do curso de administração do campus investigado.

QUADRO 11- Os indicadores que fizeram parte do instrumento de avaliação e as categorias que estão relacionados

QUADRO 12- Apresentação das ações propostas no PP do curso, ano 2007-2008

LISTA DOS APÊNDICES

Apêndice 1: Comparativo entre PARU, CNRES, GERES e PAIUB.

Apêndice 2: Comparativo entre PAIUB, ENC e SINAES.

Apêndice 3: Roteiro da Entrevista com a Coordenação Pedagógica do Centro

LISTA DOS ANEXOS

Anexo 1: Questionário de Avaliação respondido pelos Discentes

Anexo 2: Questionário de Avaliação respondido pelos Docentes

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, especialmente nas duas últimas décadas, o cenário educacional brasileiro vem sofrendo mudanças de ordem organizacional, contundentes. Os órgãos oficiais responsáveis pela educação no país, nos diferentes níveis, passaram a desenvolver formas efetivas de controle e avaliação para que os processos evoluam em sua qualidade. No ensino superior, destacamos a ampliação sensível da oferta, especialmente no setor privado. E, neste cenário de mudanças, novas reformas têm sido implantadas com o intuito de consolidar uma reorganização institucional no ensino superior no país.

Diferentes iniciativas governamentais têm como objetivo apresentar diretrizes que viabilizem a implantação efetiva da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9394/96. Neste contexto de mudanças, as Instituições de Ensino Superior - IES, buscam formas de garantir a viabilidade, ampliar e melhorar as suas políticas institucionais, tais como investimento na formação permanente de seus docentes e garantias nas condições de oferta de ensino (estrutura física e organizacional).

Com a preocupação de acompanhar as transformações e promover as melhorias, além de atenderem a legislação que eram instituídas, as IES deram início ao processo de avaliação institucional. Sendo este um mecanismo de suma importância para a percepção dos anseios acadêmicos da comunidade interna e da sociedade, deve resultar de um consenso que busque não apenas enumerar os problemas históricos das instituições de ensino (falta de livros, ausência de uma política arrojada de qualificação do corpo docente, maior número de publicações, desinteresse do alunado entre outros). Como afirma Dias Sobrinho (2000), é necessário não repetir o óbvio e lançar luzes nas zonas obscuras da vida acadêmica.

A avaliação é tida, muitas vezes, e principalmente nos bancos escolares brasileiros, como punição, reprovação. E por assim se configurar, muitos temem qualquer tipo de avaliação, não gostam de ser avaliados. No entanto, usamos processos avaliativos o tempo todo, seja na vida pessoal e/ou profissional, nas instituições, na sociedade.

De acordo com Gatti (1999) a avaliação é um processo necessário para a continuidade de nossas ações em todos os níveis da vida. Avaliamos antes, durante e depois de nossas ações cotidianas, tanto de maneira intuitiva como consciente. Os processos avaliativos são parte integrante de nosso cotidiano, não como instrumentos de punição, humilhação, depreciação, mas como meios de alavancar ações, corrigir problemas, solucionar impasses. Por assim se configurar, é que a avaliação institucional se faz importante e necessária, para que os processos educativos e de gestão possam trazer benefícios, tanto à instituição como à comunidade a quem presta serviço.

Avaliar é mais do que, meramente, medir. Medir é um meio para buscar dados, e, avaliar é analisar, relacionar, confrontar, para posteriormente emitir um julgamento sobre, visando ao re-planejamento para que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Assim a avaliação pode ser percebida como um processo positivo, que cria oportunidades de discussão e reflexão dos problemas institucionais, cuja importância deve ser reconhecida por se tratar de um momento para a autocrítica, para a reflexão sobre o papel da IES na construção do conhecimento científico e da cidadania. Ainda, a avaliação permite rever as situações positivas e inovadoras por parte das instituições de ensino e, também, possibilita corrigir as situações que possam vir a prejudicar o andamento do processo educativo.

Ações voltadas à avaliação institucional vêm sendo desenvolvidas desde o início da década de 1970, com a implantação da Reforma Universitária em 1968, todas elas com o objetivo de avaliar a instituição como num todo. Porém, foi a partir de 1993, que programas oficiais de avaliação institucional passaram a ser implantados nas universidades brasileiras, a exemplo do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB (1993) e do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES (2004). Na busca pela qualidade constante e aprimorada com as necessidades do mercado, tais programas consideram formas de avaliação tanto interna como externa, na medida em que se aprimoraram.

Para Dias Sobrinho (2000, p. 113), "... a avaliação é um instrumento de reforma". Assim considerada, sua prática passa a ser uma ação indispensável nas

instituições de ensino superior que objetivam o desenvolvimento institucional a partir da reestruturação de seus projetos para uma educação de qualidade¹.

Para o mesmo autor, a qualidade ultrapassa as camadas técnicas e científicas atingindo os mais profundos e diferenciados sentidos filosóficos, sociais e políticos. De acordo com Demo (2004), a qualidade aponta para a dimensão da intensidade, está ligada a profundidade, a perfeição, principalmente com a participação e criação de novas estratégias para a solução de problemas e regulação de processos. Ainda, para Rios (2001), a qualidade na educação inclui as diferentes dimensões do processo educativo mais amplo, que toma a realidade social e o compromisso que cada instituição/curso assume com a cidadania, inclusão e transformação social.

A avaliação institucional é a partida para as mudanças necessárias nas IES e no sistema de ensino como um todo. Permite coletar, sistematizar e ordenar as informações sobre a estrutura do processo ensino-aprendizagem a fim de identificar as expectativas, as dificuldades e os problemas muitas vezes não percebidos no dia-a-dia, e fornecer dados fundamentais para a gestão das instituições. Por isso a importância de ser um processo contínuo, com periódicas redefinições de objetivos para a busca constante da melhoria da qualidade de suas atividades.

Nesse contexto, Dias Sobrinho (1995) ressalta três aspectos importantes da avaliação institucional: não é apenas um estudo sistemático, é um empreendimento difícil, que necessita de decisão e vontade política para acontecer; precisa de uma compreensão global, por envolver múltiplas e complexas funções, e, por fim, é uma atividade que deve ser envolvida num todo, integrada em todas as dimensões, posição com a qual concordamos, a avaliação é uma atividade complexa e trabalhosa, porém de vital importância para a instituição.

Para Ristoff (2003, p. 21) "... a avaliação é, na verdade, uma questão mais complexa do que normalmente se imagina". O autor entende a avaliação como uma atividade sistemática e não como mera compilação de opiniões de pessoas iluminadas. Ainda, deve ser uma "tarefa orientada para a identificação de valor e mérito".

Tendo por base estas definições, a avaliação institucional pode ser considerada como uma ferramenta de que dispõem as instituições de ensino para se

¹ Para fins deste trabalho, qualidade é entendida como um atributo ou conjunto de atributos que existe nas instituições e que, no cumprimento das suas missões, satisfazem as expectativas de seus membros e da sociedade, e atingem, assim, padrões aceitáveis de desempenho.

auto-conhecer, gerenciar e aprimorar; trata-se de um olhar para dentro de si mesma. Este olhar pode permitir a IES definir, de forma mais clara e concisa das suas metas e objetivos. E, a utilização dos dados pode auxiliar na tomada de decisões e promover a conscientização do desempenho da instituição, se constituindo, assim, num subsídio para o aprimoramento, para as negociações e implementação das ações necessárias à melhoria.

Para que assim seja, torna-se fundamental que a avaliação seja compartilhada, que contemple a participação dos membros da instituição envolvidos no processo: gestores, coordenadores, corpo docente, corpo discente e funcionários. A participação destes é essencial em toda a trajetória, desde a sua implantação, passando pela execução, até a análise e utilização dos resultados. É importante que todos os envolvidos nesse processo se sintam comprometidos com os resultados e manifestem interesse na participação, levando assim, a maior validade dos mesmos. Respostas conscientes levam a obtenção de resultados verdadeiros e mais próximos da realidade, garantindo aos gestores a possibilidade de resultados mais concretos, gerando ações corretivas mais seguras e eficazes.

A avaliação, quando ocorre em um ambiente de compreensão mútua e de respeito dos participantes ao processo avaliativo, tem todas as possibilidades de revelar à comunidade acadêmica os acertos e dificuldades vivenciadas por essa instituição no cumprimento de suas funções enquanto uma instituição de ensino.

Os processos de avaliação institucional devem ter objetivos e critérios claramente definidos para todos os segmentos envolvidos. A clareza de que deve ser um processo contínuo, no qual metas devem ser alcançadas, com a conseqüente redefinição de objetivos, coloca a instituição em constante autocrítica e busca de melhoria da qualidade das suas atividades.

A exigência de qualidade exige um planejamento sistemático das atividades, e o reconhecimento dos ambientes implica necessariamente a avaliação, ou seja, a análise crítica de seus usuários. Na realidade, planejamento e avaliação constituem processos indissociáveis e intercambiáveis. O mundo muda e se altera a cada instante, para tanto as IES precisam se adaptar as essas alterações, seja em comportamentos novos, na implantação de tecnologia diversa, entre outros, o que inclui processos avaliativos constantemente redefinidos.

A partir deste cenário de pesquisa, pretendo, neste trabalho, analisar a avaliação institucional a partir dos documentos oficiais, para perceber até que ponto

os programas instituídos atendem aos princípios acima descritos, bem como compreender como este se processa e quais os reflexos no projeto pedagógico no curso analisado. A IES *locus* desta investigação localiza-se no litoral de Santa Catarina e foi escolhida em função do estudo interessar à instituição e estar em um contexto de análise contínua no programa de pós graduação *stricto sensu* da mesma. O curso selecionado foi o de Administração e os dados analisados correspondem ao ano de 2007.

Como profissional egressa do curso de Administração e pesquisadora na área da Educação, venho observando a necessidade de realizar estudos que aprofundem as discussões sobre a avaliação institucional no curso de Administração, em especial, na instituição que acolheu a minha proposta de estudo. É importante conhecer e refletir sobre o que está sendo feito diante dos resultados da avaliação, para que assim a instituição possa oferecer um curso cada vez mais voltado às necessidades do mercado, que está cada vez mais competitivo e exigente de mão de obra qualificada.

Assim como procede a instituição onde realizei esta pesquisa, acredito que as instituições em geral devem entender a avaliação institucional como uma ferramenta estratégica para garantir seu desenvolvimento e atender as contínuas exigências da sociedade, da política econômica e do mercado de trabalho. Nesse sentido, é condição fundamental que o processo avaliativo seja contínuo, para que possa assim promover a revisão e o aperfeiçoamento constante dos objetivos e prioridades científicas e sociais da instituição.

Dias Sobrinho (1995) salienta que a avaliação é uma categoria imprescindível para essa produção contínua. Assim, é importante que a instituição se mantenha integrada com seus valores dominantes, seja nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, como nas suas práticas administrativas. Para o autor, essas atividades, desde que trabalhadas de forma integrada, promovem uma compreensão global da instituição, produzindo conhecimento sobre as diversas estruturas acadêmicas e institucionais, instalando-se como um instrumento da melhoria da qualidade em todos os aspectos e setores científicos, pedagógicos, políticos e administrativos.

É importante que as instituições estejam dispostas a reconhecer e compreender seus problemas, tanto na esfera acadêmica quanto estrutural, e a partir daí buscar soluções, alternativas. “A avaliação precisa ser espelho e lâmpada,

não apenas espelho. Precisa não apenas refletir a realidade, mas iluminá-la, criando enfoques, perspectivas, mostrando relações, atribuindo significado” (ABRAM, apud RISTOFF, 1995).

A avaliação institucional é uma temática que despertou o meu interesse, assim como desperta o de muitos educadores, pesquisadores e autoridades governamentais que lidam com as instituições de ensino superior no Brasil. Afinal, promover e consolidar um processo de avaliação nas instituições não é uma tarefa simples, imediatista; mas se faz necessária para a construção de uma IES voltada para a obtenção de uma educação superior qualificada.

A avaliação institucional é, atualmente, uma estratégia essencial à subsistência das instituições educacionais, permitindo dimensionar o cumprimento de sua função social; é um processo de tomada de consciência e aproximação com a realidade. Sendo assim, investigações que busquem reconhecer como os processos se desenvolvem no dia a dia das IES são igualmente necessários.

1.1 DOS PROPÓSITOS DO ESTUDO

Tendo por base o contexto acima descrito, o objetivo geral desta investigação é analisar o processo de gestão da avaliação institucional em uma IES de Santa Catarina e sua expressão no projeto pedagógico do curso de Administração.

Para melhor orientar o desenvolvimento das atividades, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as concepções e os procedimentos metodológicos que orientam a avaliação institucional na universidade investigada;
- Examinar a estrutura do projeto pedagógico dos cursos da área de Administração da IES em estudo;
- Analisar os procedimentos para aplicação e os resultados da avaliação institucional empreendida no ano de 2007 no curso de Administração;

- Analisar a gestão dos resultados da avaliação institucional ano 2007 no curso de Administração;
- Identificar o papel e o lugar da avaliação institucional no Projeto Pedagógico do curso em questão.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica utilizada no estudo apoiou-se na análise documental e bibliográfica e na análise de conteúdo. Foram coletados e analisados diferentes tipos de dados referentes à avaliação institucional de um dos cursos de Administração da IES pesquisada. Foram coletados documentos institucionais (projeto político pedagógico, material de apoio pedagógico desenvolvido pela instituição, resultados da avaliação institucional); realizada entrevista com coordenadora pedagógica, busca de documentos oficiais sobre a regulamentação do curso de Administração no Brasil, referências bibliográficas, entre outros materiais.

Consideramos a análise documental adequada para este estudo. De acordo com Triviños (1987), possibilita ao pesquisador reunir uma grande quantidade de informações. Segundo Ludke e André (2005), a análise documental é uma técnica valiosa de abordagem de dados, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas ou desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

A definição do conjunto de documentos estudados foi processual, decorrente de inúmeras buscas que visavam identificar textos e documentos que tratassem sobre a avaliação institucional, de maneira geral, e de outros específicos referentes ao curso e da IES analisados. Ainda sobre a seleção das fontes, considero importante ressaltar que, conforme aponta Zanardini (2007), não há como expressar de forma definitiva como acontece o encontro com as fontes que, de maneira direta e indireta, sustentam a pesquisa. Porém, realizei a pesquisa e a apresento com o nível de consciência que me é possível neste momento.

A análise de conteúdo permitiu o tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em documentos da instituição investigada (CHIZZOTTI, 2006). Assim, a análise documental permite empreender a análise de conteúdo, abrindo possibilidades de

um diálogo com fontes que carregam em si elementos reveladores, que por muitas vezes encontram-se tão sutilmente colocados nos textos podendo passar despercebidos num primeiro olhar. É justamente de um olhar cuidadoso que precisamos para efetuar o diálogo com as fontes documentais.

A análise documental e de conteúdo pautam-se em documentos oficiais – leis, decretos, portarias, resoluções – e institucionais, sendo basicamente dois relatórios da IES e o projeto pedagógico do curso de Administração analisado.

A IES em estudo nesta pesquisa está localizada no Estado de Santa Catarina, é uma instituição que existe há mais de 40 anos, sendo reconhecida como universidade há quase 20 anos. Em agosto de 2008 oferecia mais de 75 cursos de graduação ofertados por seis centros, organizados por área do conhecimento, e distribuídos em seis campi. O curso analisado, o de Administração, é oferecido em todos os seis campi, entretanto, apenas um deles é o campo desta pesquisa. Mais informações sobre o curso serão apresentadas no capítulo 3.

Os dados tratados estatisticamente, que dizem respeito ao curso em análise, foram retirados do Sistema Acadêmico da IES em estudo e sumarizados no Editor de Planilhas Excel[®] para Windows 2007. Foram utilizados os dados referentes a infra-estrutura da IES, do curso e das disciplinas, avaliados tanto pelos alunos como pelos professores. Vale destacar que os dados foram coletados com a anuência da IES.

Após a seleção dos primeiros documentos, definição da temática e da metodologia de pesquisa e dos procedimentos foi iniciada a análise do processo de constituição dos grandes sistemas de avaliação já implantados pelo governo federal no país. Reconhecida esta trajetória, iniciei o processo de análise da implantação destes sistemas na IES em estudo. A partir daí, tendo em vista que o foco da investigação era o processo de avaliação institucional no curso de Administração, comecei a analisar documentos referentes ao curso, sendo o principal deles, o projeto pedagógico do curso analisado, que apresenta um item sobre a avaliação institucional, inclusive com sistematização de resultados.

Mesmo tendo este documento disponibilizado pela IES, foi necessário buscar outras fontes, a fim de compreender o seu processo de avaliação institucional e sua gestão. Para responder tais questionamentos, solicitei uma entrevista à Coordenação Pedagógica do Centro onde o curso analisado se localiza. A entrevista foi concedida em setembro de 2008 e realizada com base em um roteiro

previamente definido (apêndice 3), com o intuito de facilitar a abordagem dos temas e minimizar os possíveis riscos de desvio da temática central.

A partir daí, tendo em mãos os resultados da avaliação institucional considerados relevantes e a clareza sobre a dinâmica do processo, iniciei a análise do gerenciamento do processo, ou seja, da organização e desenvolvimento da avaliação institucional, da sistematização, análise e divulgação dos seus resultados no âmbito da IES e do curso. Vale destacar que, durante todo o percurso da investigação, inclusive no momento de análise, pesquisei, estudei e analisei vários livros, artigos de periódicos, dissertações e teses, que tratam do assunto que envolve esta pesquisa. Estas leituras e análises foram importantes tanto para o reconhecimento do campo de pesquisa, como para as análises realizadas.

Enfim, a apresentação, o entendimento e posicionamento a respeito da temática em estudo estão apresentados nos três capítulos que seguem, bem como nas considerações finais.

CAPÍTULO 1

1 POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO NO BRASIL

A preocupação com a avaliação do sistema de educação superior no Brasil teve início entre os anos 1950 e 1960, ainda de forma incipiente, evoluindo a partir dos anos 1970, com a implantação da Reforma Universitária. A primeira iniciativa oficial em avaliar o ensino superior aconteceu no Governo Militar, em 1965. Neste período as universidades passaram por profundas transformações, o governo impôs às IES, dois tipos de avaliação: Plano Atcon e Relatório da Comissão Meira Matos, resultando na reforma do sistema da Educação Superior, em 1968 (Amorim, 1992).

Segundo o autor esses processos de avaliação tinham como características principais o controle autoritário das IES, e os diversos movimentos contestatórios organizados pela comunidade acadêmica. Esses processos utilizavam um modelo empresarial como base para a reforma das universidades semelhante ao sistema produtivo que almejava a constituição de uma Educação Superior tecnocrática, formando profissionais voltados para atender os setores industriais em desenvolvimento no país.

Foi criada a Comissão Especial Meira Mattos, com a finalidade de diagnosticar o desempenho do setor estudantil, e um Programa Estratégico para apontar pontos críticos e propor medidas para soluções, de acordo com as diretrizes do governo, e apontava, em suas conclusões, para a necessidade de ser revista a legislação educacional da época. A intenção da comissão era sintonizar a universidade brasileira com os propósitos do Estado. O documento resultante ficou conhecido como Relatório Meira Mattos (1968).

Segundo Fávero (1980, p. 57), o Relatório Meira Mattos e as orientações da Associação Internacional de Desenvolvimento (AID) influenciaram, decisivamente, não apenas a reforma universitária - expressa na Lei 5.540/68 - como também os planos educacionais e a legislação complementar correlata do governo militar, nos quais a Educação é concebida "como fator primordial de desenvolvimento

econômico e de integração nacional, beneficiando em longo prazo igualmente a todos."

A partir deste movimento, surgiram os sistemas nacionais de avaliação, com o objetivo de coletar informações relevantes e necessárias aos processos de melhoria da qualidade das IES.

Na década de 1980 os programas de avaliação institucional oficiais tomam nova dimensão e ampliam-se ainda mais as discussões sobre a avaliação institucional. Destaca-se, neste cenário, a promulgação da Constituição de 1988, que, em alguns de seus artigos destaca a obediência aos princípios da legalidade, moralidade, publicidade (art. 37); propõe uma garantia de qualidade como princípio constitucional para o ensino (art. 206, inciso VII), e, associa o ensino privado à avaliação de qualidade pelo poder público (art. 209). A consolidação dos programas acontece a partir da década de 1990, quando o interesse pela qualidade da educação superior passa a ter destaque e controle dos órgãos governamentais, objetivando uma educação de qualidade.

Os programas de avaliação implantados pelas IES brasileiras procuravam um agente auxiliar no planejamento de suas ações voltadas para a gestão adequada das instituições, a fim de capacitá-las a fornecer ensino de qualidade e formar profissionais qualificados para o mercado. Nessa perspectiva direciono minha pesquisa reconhecendo a importância desses objetivos, assim, pretendo reconhecer as características dos principais programas oficiais de avaliação institucional no Brasil, iniciando pelo PARU – Programa de Avaliação da Reforma Universitária (1983), passando pelo PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (1993), e o Exame Nacional de Cursos – ENC (1995), até o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (2004). A seguir, se discute cada um dos programas acima enunciados.

1.1 Programa de Avaliação da Reforma Universitária – PARU

Em 1983 o Ministério da Educação - MEC, elaborou e instituiu o Programa de Avaliação de Reforma Universitária - PARU, permanecendo até o ano de 1984, não tendo sido implementado. O PARU foi um Programa desenvolvido no final do

governo militar, a partir de uma proposta da Câmara de Ensino Superior, aprovado pelo Conselho Federal, desenvolvido pela CAPES e contou com a colaboração das instituições públicas e privadas.

Com o objetivo de conhecer as reais condições do Sistema de Educação Superior, o PARU considerava duas dimensões: a eficiência externa do sistema – focalizando necessidades da sociedade – e a eficiência interna – compreendendo a organização e o desempenho, focalizando a gestão financeira e de pessoal.

O programa pretendia realizar uma avaliação sistemática da realidade do Sistema de Educação Superior, incluindo as universidades e instituições isoladas, públicas e privadas, a fim de identificar os resultados da reforma universitária, instaurada com a Lei 5.540/68, benefícios alcançados e problemas enfrentados pelas IES. Para tanto, buscou a participação da comunidade acadêmica e de outros setores externos, a fim de analisar as práticas das instituições e as expectativas da sociedade quanto ao papel das universidades.

Nesse sentido, o PARU foi o precursor da idéia de que a avaliação institucional se faz necessária no desenvolvimento e aperfeiçoamento interno e externo de uma IES, seja ela pública ou privada. O programa apontava a preocupação com a avaliação dos resultados da gestão das IES, com a ênfase nos processos, não significando a desvalorização dos procedimentos acadêmicos, mas com a intenção de incorporar e intensificar a análise da gestão institucional.

De acordo com o documento “Programa de Avaliação da Reforma Universitária”, elaborado pelo Grupo Gestor da Pesquisa² (1983), duas áreas eram alvos para o processo avaliativo do PARU:

a) Gestão das Instituições de Educação Superior – na qual seriam analisados aspectos como poder e tomada de decisão, administração acadêmica, administração financeira e financiamento e política de pessoal.

b) Processo de produção e disseminação do conhecimento – na qual seriam analisados o ensino e a pesquisa nas IES e a interação entre IES e comunidade.

Ainda segundo o documento, seriam considerados o contexto sócio-econômico no qual se inseria a IES, buscando desvendar como estariam sendo

² O Grupo gestor foi composto pelo então diretor-geral da CAPES Edson Machado de Souza, como coordenador, e acompanhado por Sérgio Costa Ribeiro (coordenador técnico), Isaura Belloni Schmidt (coordenadora técnica substituta), Maria Stela Grosi Porto, Maria Umbelina Caiafa Salgado, Mariza Veloso Motta Santos, Mônica Muños Bargas e Orlando Pilatti.

concretizados os objetivos de cada uma delas, bem como sua articulação com o uso de recursos. A pesquisa pretendia abordar também:

- a qualidade do ensino, a ênfase dada à formação do cidadão e do profissional;
- a relação da pesquisa com o ensino, a importância dada à pesquisa básica e aplicada, bem como sua vinculação às necessidades sociais e empresariais;
- a extensão e a prestação de serviços e a assistência comunitária e sua relação com as atividades de ensino e pesquisa;
- as atividades administrativas e sua influência no ensino e a pesquisa, os recursos materiais, assim como as representações e aspirações do público acadêmico e não acadêmico e a dimensão política que perpassa por todas essas atividades.

A pesquisa continha duas fases: a primeira, um estudo base, no qual seriam coletadas informações fundamentais sobre a IES, e, a segunda, um estudo específico ou estudos de casos, nos quais seriam aprofundados a conscientização e o conhecimento sobre o assunto, experiências relevantes, análises específicas e outros aspectos. O estudo base pretendia coletar dados que permitissem a comparabilidade entre as instituições.

O programa estava vinculado institucionalmente à CAPES, a qual congrega a pós-graduação e a pesquisa do país. E, devido ao perfil dos integrantes do Grupo Gestor, responsável pelo PARU, adquiriu a forma de um projeto de pesquisa voltado a identificar o estado da educação superior, dando assim um caráter de busca, indagação, investigação que fundamentaria as ações futuras.

O Grupo Gestor considerou as instituições como uma unidade de análise, destacando a avaliação como uma forma de conhecimento sobre a realidade, não com a intenção de obter dados, mas de fazer uma reflexão sobre as práticas aplicadas nas IES. Com a finalidade de realizar uma pesquisa de avaliação sistêmica, recorreu à avaliação institucional, privilegiando a avaliação interna, propondo a participação da comunidade.

O PARU foi o responsável pela concepção de uma avaliação formativa e emancipatória, como afirma Cunha (1997, p.23), "... apesar de originário na CAPES (cujo sistema de avaliação tinha viés quantitativista), o enfoque da pesquisa era avesso ao tecnicismo dominante no Ministério da Educação".

Segundo Gouveia et al (2005) "... o PARU constitui um marco na trajetória da avaliação da educação superior". No entanto, devido a problemas internos, o PARU foi desativado pelo MEC um ano depois de implantado, não tendo tempo para apresentar seus resultados, ficando inconclusos a coleta de dados e os estudos institucionais, que contaram inclusive com financiamentos públicos.

A professora Isaura Belloni (1998), coordenadora técnica substituta do PARU, afirma que "... a pesquisa de maior porte já desenvolvida neste país acerca da educação superior está com escassa possibilidade de chegar a termo, para concretizar seu objetivo de servir de subsídio à tomada de decisão e formulação de políticas".

Sobre a desativação do PARU, Pilatti (1990, p.7), afirma que "... mesmo não tendo atingido plenamente os objetivos previstos, o PARU influenciou direta ou indiretamente as questões de avaliação, por força das amplas discussões que provocara e da diversidade de instituições envolvidas".

A destituição do Grupo Gestor, decidida pela própria coordenação e por dirigentes da SESu, foi justificada por apresentar pouca produtividade e falta de colaboração com as necessidades da SESu, e do Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (GERES),³ cujos trabalhos encerraram em setembro de 1986.

Enfim, apesar de ter sido um programa interrompido antes que o seu ciclo se formasse, e, tendo seu foco mais direcionado ao levantamento de dados do que a avaliação propriamente dita, o PARU semeou, nas instituições de ensino superior, o germen da avaliação institucional, dando origem a uma espécie de cultura da avaliação até então incipiente ou inexistente no contexto universitário.

1.2 Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB

A partir da década de 1990, os estudos sobre avaliação foram se ampliando, e novos documentos sobre o assunto foram elaborados, focando questões como a qualidade do ensino superior e a autonomia das instituições. Em 1993, uma Comissão Nacional, contando com a participação de instituições governamentais e

³ "Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior" (GERES) foi criado como grupo interno do MEC, constituído por cinco pessoas que exerciam funções no âmbito do Ministério da Educação, ele tinha a função executiva de elaborar uma proposta de Reforma Universitária.

não-governamentais, criada pelo governo federal, formou o PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (implantado a partir de 1994, no governo Itamar Franco). O objetivo do programa era acompanhar as ações das IES, verificando se suas funções e prioridades estavam sendo atendidas para garantir o aperfeiçoamento continuado da qualidade acadêmica.

A opção de iniciar o processo de avaliação pelo ensino de graduação deveu-se a uma escolha justificada pela repercussão que o ensino de graduação tem na sociedade e pelo fato de que a pós-graduação já vinha sendo avaliada pela CAPES.

O PAIUB recuperou e reforçou idéias do PARU, com relação ao foco na instituição e na participação da comunidade acadêmica, na concepção de avaliação como busca da melhoria da qualidade. Porém, avançou ao incorporar outros elementos como a avaliação externa e os indicadores quantitativos.

O papel do MEC no PAIUB foi o de articulador e de financiador e não de condutor do processo. A adesão, por parte das IES, era voluntária. A decisão de quando iniciar e qual a melhor forma de realizar a avaliação ficou a cargo de cada instituição.

O PAIUB, segundo o seu documento oficial (MEC, 1994, p.08), buscou atender às exigências de ser um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária e um processo sistemático de prestação de contas à sociedade, baseando-se nos seguintes princípios:

- Globalidade: expressa a necessidade de avaliar a Instituição não só a partir de uma das suas atividades, mas sim através de todos os elementos que fazem parte da vida da universidade para que a mesma seja o mais completo possível;
- Comparabilidade: criação de indicadores institucionais, buscando de alguma forma uma linguagem comum a todas as instituições;
- Respeito à identidade institucional: contempla as características de cada instituição, considerando as inúmeras diferenças existentes no país;
- Não premiação ou punição: o processo deve servir para auxiliar na identificação e formulação de políticas, ações e medidas institucionais, atendendo as necessidades apontadas conduzindo para o aperfeiçoamento da instituição;

- Adesão voluntária: o programa busca a compreensão da necessidade da instalação de uma cultura de avaliação, um conjunto de valores acadêmicos, atitudes e formas coletivas de conduta, tornando a avaliação parte integrante das funções da instituição, um movimento espontâneo por isso voluntário com a idéia de vencer convencendo e não impondo.
- Legitimidade: utilização de uma metodologia capaz de transmitir informações dignas, verdadeiras, legitima a comunidade universitária;
- Continuidade: o processo sendo de uso contínuo permite uma comparação dos dados obtidos em períodos diferentes, propiciando um grau de eficácia nas mediadas adotadas.

Para Ristoff (2006), o princípio da globalidade caracteriza a avaliação da instituição de forma global; o da comparabilidade se baseia na relação entre as instituições, buscando a uniformidade de metodologia e de indicadores; o respeito à identidade institucional, no sentido de valorização do auto-conhecimento das IES; a adesão voluntária é incentivada pela busca de resultados construtivos para o sucesso da instituição; o princípio da legitimidade garante que todas as informações sobre a avaliação sejam conhecidas como legítimas, autênticas e legais; por fim, o princípio da continuidade com o qual a instituição é capaz de se reavaliar e dar continuidade aos processos de forma contínua.

Para Leite e Morosini (1997, p.132), o objetivo principal do PAIUB era rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sociopolítico da instituição, promovendo a melhoria da qualidade e a pertinência das atividades desenvolvidas.

O programa era composto por quatro etapas, para atingir seus objetivos de promover a melhoria da qualidade. A primeira era a do diagnóstico (dados quantitativos sobre o curso analisado), a segunda dizia respeito à avaliação interna (auto-avaliação), a terceira tratava da avaliação externa (realizada por entidades), e a quarta era a reavaliação interna (a partir dos resultados é feita uma análise envolvendo a comunidade do curso).

Por ter a intenção de ser participativo e integrador, o PAIUB buscava reunir a comunidade acadêmica em torno das questões de avaliação do ensino superior e dar continuidade ao processo de desenvolver a cultura de avaliação global e sistemática nas universidades. Porém, o número reduzido de informações para um diagnóstico relacionado ao sistema de ensino superior brasileiro e a falta de

resultados específicos compilados por parte das IES, foram críticas dirigidas ao PAIUB, pelo MEC.

No texto de introdução do documento definidor do PAIUB (MEC, 1994, p.11) Ristoff apresenta os princípios do programa, e afirma que "... o assunto "avaliação" é sabidamente complexo e que não há pronto para consumo, um modelo ideal e único para o país. Creio que é inútil procurá-lo".

Mesmo com a importância dessa iniciativa na trajetória da avaliação da educação superior, o PAIUB foi desativado em 1995. Para Amaral e Polidori (1999), algumas características do PAIUB acarretaram problemas: o principal deles foi o fato de que as instituições não tiveram incentivos suficientes para criar um sistema nacional efetivo, constitui-se um processo lento, descentralizado e inconsistente e com tempo insuficiente para publicar seus resultados. Enfim, a partir desses, dentre outros motivos ocorreu a substituição do PAIUB, dando lugar a outro projeto de concepção distinta: o Exame Nacional de Cursos – ENC.

1.3 Exame Nacional de Cursos – ENC

Em 1995 o então Ministro da Educação, Paulo Renato Souza, propôs ao Congresso Nacional a criação do Exame Nacional de Cursos – ENC, um instrumento para avaliar os cursos superiores brasileiros, e assim localizar as deficiências e contribuir para a melhoria da educação. Portanto, só um curso superior de bom nível poderá formar profissionais bem preparados para os desafios do mundo moderno.

O ENC, conhecido como "Provão", se constituiu de uma prova que serviria para o aprimoramento de uma cultura acadêmica, visava a melhoria da qualidade dos cursos superiores e das IES. Surgiu no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), no âmbito da reforma da educação superior no Brasil, na segunda metade da década de 90.

Ao contrário do PAIUB que orientava para uma formação teórica, o novo sistema de avaliação do ensino superior, implantado pelo MEC, estabelece uma relação burocrática com as IES. De acordo com Gomes (2003, p.130):

A política de avaliação desse governo ilustra os novos mecanismos pelos quais a relação entre o governo e os setores do ensino superior tem sido reestruturadas. Representa uma reestruturação significativa dos mecanismos e instrumentos tradicionais e burocráticos que têm historicamente caracterizado a relação do Estado com a educação superior no Brasil.

O autor alerta para as mudanças nos rumos das políticas avaliativas, em relação ao programa anterior, o governo passa a assumir o controle do processo de avaliação nos seus diferentes níveis.

No documento, considera-se que os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos.

Implantado por meio de Medida Provisória em 1995 (MP 1.018/1995), citado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96, o ENC foi regulamentado pela Portaria 249/96 e pelo Decreto 2.026/96, adquirindo seu formato oficial através do Decreto 3860/2001. O ENC consistiu em uma avaliação centralizada e coordenada pelo Governo Federal (MEC/INEP/SESu), com abordagem sobre os indicadores de resultados e uma performance dos estudantes por curso; uma avaliação periódica anual, geralmente aplicada em todo país, no mês de junho.

O ENC possuía dois instrumentos de avaliação, sendo que o primeiro consistia de uma prova elaborada com questões de dois tipos: mista (questões de múltipla escolha e discursivas) outra parte totalmente discursiva, com conteúdos específicos da área de graduação. O segundo instrumento compreendia um questionário-pesquisa e um questionário de impressão sobre a prova, buscando com esses instrumentos conhecer a opinião dos participantes sobre o sistema aplicado nesse tipo de avaliação institucional.

O ENC tinha como escopo principal conferir os conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos na fase de conclusão do curso de graduação, ou seja, seu foco era o curso, na sua dimensão de ensino, baseando-se na lógica de que a qualidade do curso podia ser refletida pela qualidade do desempenho do aluno. A participação do aluno era condição obrigatória para obtenção do diploma, podendo o mesmo se recusar a responder a prova, mas não poderia deixar de comparecer ao local em que ocorria.

O Decreto 2.026/96 estabeleceu os procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições do ensino superior. Em seu art.1º, determinava:

- I. análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições;
- II. avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão;
- III. avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio da análise das condições de oferta – ACO, pelas diferentes instituições de ensino a partir da análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos;
- IV. avaliação dos programas de mestrado e doutorado, por área do conhecimento.

O Exame Nacional de Cursos, para atingir seus objetivos, sugeria alguns princípios norteadores: os indicadores de resultados e comparação das performances das instituições e o *ranking* dos cursos em forma de conceitos, condicionado o uso dos resultados da avaliação e a participação compulsória dos estudantes.

Após dois meses de sua promulgação, esse Decreto foi complementado pela Lei 9.394/96, da LDB, no que se refere aos prazos para saneamento das deficiências detectadas, surgindo assim um novo critério, o da periodicidade/validade das avaliações processadas pelas IES.

O primeiro ENC foi aplicado no ano da sua implantação (1996) aos estudantes dos cursos de Administração, Direito e Engenharia Civil, atingindo em 2003, ano do seu término, 26 áreas de conhecimento de graduação do país (Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Biologia, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Farmácia, Física, Fonoaudiologia, Geografia, História, Jornalismo, Letras, Matemática, Medicina, Medicina Veterinária, Odontologia, Pedagogia, Psicologia e Química).

Gomes (2003, p.138) afirma que

[...] o contexto de formulação não foi marcado por preocupações em torno de participação, representatividade e legitimidade política, como foi o do PAIUB. A principal preocupação era implantar um instrumento de gerenciamento político que fosse capaz de permitir ao MEC o exercício da regulação e acompanhamento do ensino de graduação.

O princípio da avaliação colocado em prática com a aplicação do ENC e pela avaliação das condições de oferta de cursos. Iniciou, assim, uma nova fase na história da educação superior no Brasil. O ENC gerou uma nova forma de legitimação da função social da educação superior que emerge da avaliação sistemática e regular.

O ENC foi alvo de muitas críticas, principalmente por ser considerado um processo de avaliação que considerava apenas o conhecimento adquirido pelo aluno e não da instituição como uma entidade responsável pela qualidade da educação superior.

A constatação de que o “Provão” gerava notas aos cursos e as IES em forma de conceito, divididos em uma escala de “A” a “E”, de uma maneira distorcida, que não efetivava a concepção de avaliação pretendida, levou o INEP, órgão responsável pela operacionalização do processo, a desenvolver uma análise diferenciada que permitisse uma visão real dos resultados. Diante desses resultados que estavam sendo divulgados durante os oito anos de aplicação do “Provão”, se inicia uma nova fase de estudos para desenvolver outra proposta de avaliação para o ensino superior no Brasil. Esta nova proposta se configurou através do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

1.4 SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

Em abril de 2003, foi criada a Comissão Especial de Avaliação – CEA. De acordo com a comunidade acadêmica e com membros da sociedade civil, foi produzido o documento base intitulado “SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior” (BRASIL, 2004). A idéia central da CEA é a integração e a participação das IES na construção de um sistema de avaliação capaz de trabalhar com compromisso e responsabilidade, promovendo os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da identidade.

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, aprovada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República, apresentou o novo sistema de avaliação, o SINAES. Este sistema tornou-se um instrumento legal, legítimo, fruto de um

amadurecimento associado aos princípios constitucionais, conforme indica seu texto. O seu objetivo é o de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior de uma forma ordenada e com qualidade, conforme descrito nos termos do art. 9º, incisos VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

No dia 09 de julho de 2004, o SINAES foi regulamentado pela Portaria nº 2.051, que no seu art. 2º determina que o SINAES promova a avaliação das IES, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional da Avaliação da Educação Superior (CONAES) (SINAES, 2004).

A CONAES se torna o responsável por manter assegurado o funcionamento do SINAES como um sistema de avaliação, o respeito aos princípios e orientações, o cumprimento das exigências técnicas e políticas. Sua função é supervisionar, por isso, é responsável pelo bom funcionamento e a melhoria do sistema mediante a capacitação de pessoal, organização sistemática de comissões de avaliação, recebimento e distribuição de relatórios, coordenação de pareceres, encaminhamento de recomendações, gestão para interpretação das informações, a garantia de preservação dos procedimentos gerais e comuns e a divulgação ao público das análises consolidadas pelo sistema de avaliação da Educação Superior.

Neste novo sistema, ao INEP cabe o compromisso e a responsabilidade com a operacionalização do sistema, o qual institui a Comissão Assessora de Avaliação Institucional e Comissões Assessoras de Áreas para as diferentes áreas do conhecimento.

No documento oficial de regulamentação do SINAES, no seu art.1º,§1º, é determinado que o sistema 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. O texto deixa claro que a iniciativa de promover uma nova metodologia de avaliação do ensino superior aperfeiçoando os procedimentos e os instrumentos de avaliação até então utilizados fazem a diferença entre o SINAES e as práticas anteriormente existentes.

A lei que cria o SINAES destaca a integração como um movimento global, dentro e fora da instituição, “o sistema de avaliação é uma construção a ser assumida coletivamente, com funções de informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, melhoria institucional, auto-regulação,

emancipação, elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas” (2004, p. 84).

O sistema tem no seu conceito a idéia central da participação de todos os membros da instituição e da sociedade envolvida com o processo avaliativo e refere que o comprometimento e o envolvimento com o sistema da educação superior promovem a qualidade da avaliação. Ainda, busca promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, a eficácia institucional, o compromisso e a responsabilidade social da instituição. Os objetivos do sistema são direcionados para a formulação das estratégias e dos instrumentos para a melhoria constante da qualidade da IES, com a intenção de aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade, respeitando a autonomia e a identidade das mesmas.

De acordo com a CONAES (2004, p. 5) “a avaliação não é um fim em si, mas um dos instrumentos de que dispõe o poder público e a sociedade para dimensionar a qualidade e a relevância das IES em consonância com sua missão acadêmica e social”, cabe marcar quais as atribuições da avaliação do SINAES e quais as de regulação do Estado.

Os princípios do SINAES que regem e orientam as instituições estão relacionados à diversidade do sistema da educação superior do país, o respeito à identidade, a missão e a história das instituições, a globalidade institucional pela utilização de um conjunto significativo de indicadores de qualidade em sua relação orgânica, a continuidade do processo avaliativo como instrumento da política educacional e do sistema de educação superior em seu conjunto.

O sistema é constituído de três processos específicos: avaliação dos estudantes, dos cursos e a avaliação das instituições (interna e externa). Na perspectiva de constituírem um sistema, eles são ligados e articulados entre si, buscam captar indicadores de qualidade, em distintos níveis e enfoques, onde os resultados serão analisados de maneira sistemática e integrados, oferecendo assim elementos substanciais para uma avaliação das instituições e do sistema de educação superior. Além desses processos o SINAES possui cinco instrumentos de informações: Censo da Educação Superior, Cadastro das Instituições e Cursos, Sistemas de Registro da Capes e da Secretaria da Educação Média e Tecnológica/MEC, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político-Pedagógico do Curso

Mesmo apresentando sinais de experiências de avaliação já realizadas no Brasil, o SINAES significa uma evolução no sentido da integração e implementação de um sistema nacional de avaliação que envolve todo conjunto de instituições de educação superior do país.

De acordo com Morosini (2006, p. 434), o SINAES

[...] constitui-se em um avanço, de um modelo de avaliação da educação superior no Brasil, que promovia o ranking e a competitividade, baseado em estratégias de visibilidade mercadológica, para um paradigma que propõe a avaliação formativa ao incluir a auto-avaliação participativa nas instituições e propor sua articulação com a regulação do sistema.

Quanto aos desafios e perspectivas do SINAES, a mesma autora (2006) afirma que se espera que possa ser superado os desafios e os problemas, tendo em vista a implantação de uma lei aprovada após um processo de construção participativa que, além de ter considerado a história da avaliação da Educação Superior do país, 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.

Desse modo, o SINAES representa uma importante mudança no sentido de superar uma lógica de avaliação fragmentada e classificatória. Seu enfoque vai além da verificação realizada pelo MEC das instituições e cursos, gera um processo de avaliação compreensivo e pedagógico, que parte da IES e a ela retorna. Sendo assim, o SINAES representa uma concepção de avaliação voltada para a construção e consolidação da qualidade, da participação e da ética na educação superior, seja na formação de profissionais, no plano do desenvolvimento científico e tecnológico, respeitando às diferentes identidades institucionais e regionais.

Mesmo diante dos seus objetivos e propósitos de fazer do sistema uma avaliação institucional de qualidade no ensino superior do Brasil, supor que o SINAES alcançou o objetivo máximo do que se espera de uma avaliação institucional seria arriscar na conclusão final, de que ele esteja sendo totalmente imparcial, descompromissado, absolutamente democrático e gerador de autonomia, é algo ainda para ser discutido, analisado e avaliado pelos sujeitos responsáveis por sua implantação e aplicação.

Para uma melhor compreensão do SINAES, a seguir serão descritos cada um dos três processos específicos que o constituem, ou seja, avaliação dos estudantes (ENADE), dos cursos e a avaliação das instituições (interna e externa).

1.4.1 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes é o principal instrumento (componente) e um grande diferencial do sistema. Trata da avaliação do desenvolvimento do conhecimento, habilidades, saberes e competências, adquiridas ao longo do curso, realizado no primeiro e no último ano do curso de graduação. Diferente do “Provão”, o ENADE permite uma coleta de informações que possibilita às IES e às coordenações a realizarem debates e modificações nas questões acadêmicas, Portaria nº107, de 22 de julho de 2004 (regulamentação do ENADE).

No ato normativo que instituiu o Sistema, em seu art. 5º, §1º, estabelece que o ENADE tenha como função aferir o domínio dos estudantes sobre os conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores no âmbito específico da sua profissão (BRASIL, 2004 4b).

Dentre os aspectos avaliados, o ENADE privilegia o desenvolvimento de competências⁴, processo no qual se constituem e no contexto ensino e aprendizagem no qual se configuram. Para Gatti (1999), as pessoas são valorizadas pela sua capacidade de integração, de participação, de cooperação efetiva na solução de problemas por meio das suas habilidades e competências.

O ENADE tem importância fundamental na avaliação institucional: fornece subsídios para que as IES alimentem a dinâmica da auto-avaliação, direcionando uma reflexão no curso e na instituição, estimulando um momento de interlocução com os estudantes, visando uma visão crítica uma avaliação dos processos formativos, assim como influenciam na formulação de políticas públicas no sistema de educação superior.

⁴ Para Chiavenato (2004) competência pode ser entendida como um processo de ação reflexiva no qual são mobilizados recursos internos e externos (habilidades, capacidades, esquemas mentais, conhecimentos, saberes, posturas).

O primeiro ENADE realizou-se em todo país em 7 de novembro de 2004, avaliando treze áreas: Agronomia, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Serviço Social, Terapia Ocupacional, Zootecnia (Portaria nº108/04).

Este Exame é constituído de uma prova e um questionário socioeconômico. A prova é composta de duas partes, a primeira de Formação Geral comum a todas as áreas e a segunda denominada de Componentes Específicos, onde são investigados os conteúdos do curso. As questões que fazem parte das duas partes da prova são elaboradas em níveis diferenciados de complexidade, permitindo que o aluno do primeiro ano responda várias das questões.

O questionário socioeconômico tem a função de mostrar o perfil do estudante, com informações relacionadas ao seu contexto, suas percepções e vivências. O INEP/MEC é o responsável pela elaboração do questionário, seu objetivo é investigar qual a percepção relacionada com a trajetória do estudante no curso e na IES, o mesmo é composto de questões objetivas que exploram a função social da profissão e os aspectos fundamentais da formação profissional.

O principal objetivo no processo avaliativo do ENADE é a identificação dos aspectos que precisam ser modificados e aperfeiçoados. O ensino corresponde a um processo permeado por vários aspectos ou variáveis, que no final buscam a conquista de resultados positivos, a constatação de uma educação de qualidade.

O ENADE avança ao prever um teste de entrada aos alunos, na tentativa de medir o valor adicionado ou agregado dos cursos à sua formação, assim o desempenho dos mesmos não estaria ligado somente ao curso, mas à sua formação prévia que pode ser relacionada ao seu perfil socioeconômico.

O exame aplicado aos alunos permite que se obtenham informações, mesmo que parciais, que possibilitem uma visão geral do sistema, identificando as instituições que apresentam baixos resultados no desempenho e a percepção dos alunos em relação às condições de ensino e estrutura oferecidas.

1.4.2 Avaliação dos Cursos

O SINAES, para atender suas propostas, constituiu um novo estilo de avaliação externa para os cursos de graduação. Essa avaliação é realizada por uma equipe multidisciplinar de especialistas com condições de avaliar os cursos de áreas afins. Juntamente com estes, participa da avaliação, um avaliador institucional.

No art. 4º da Lei nº 10.861 de regulamentação do SINAES, fica determinado que o objetivo da avaliação dos cursos de graduação é de identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em relação ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica (SINAES, 2004, p. 137). A avaliação dos cursos se dará por meio da aplicação de instrumentos e procedimentos a partir de visitas *in loco*, com periodicidade dependendo dos processos de reconhecimento e renovação de cursos.

Um aspecto importante que não pode ser desprezado é que a intenção deste sistema é de não rastrear, perseguir ou punir, o objetivo é proporcionar às IES um auxílio de especialistas na dinâmica das suas atividades, para que sejam resolvidas as questões prementes e assim construir metas concisas e pontuais. Para que isso se processe de maneira correta é necessário que as orientações dispensadas aos especialistas, sejam de além daquelas que orientam a utilização de formulários eletrônicos e evidenciam o cumprimento dos prazos.

As comissões Externas de Avaliação de Cursos, de acordo o Sistema (2004), terão acesso antecipado aos dados fornecidos em formulário eletrônico pela IES, e considerarão também os seguintes aspectos:

- I. o perfil o corpo docente;
- II. as condições das instalações físicas;
- III. a organização didático-pedagógica;
- IV. o desempenho dos estudantes da IES no ENADE;
- V. os dados do questionário socioeconômico preenchido pelos estudantes, disponíveis no momento da avaliação;
- VI. os dados atualizados do Censo da Educação Superior e do Cadastro Geral da Instituições e Cursos;
- VII. outros itens considerado pertinentes pela CONAES.

O formulário eletrônico, instrumento de informações preenchido pelas Instituições, possibilita a análise prévia pelos avaliadores da situação dos cursos, possibilitando uma melhor verificação *in loco*. Este formulário é composto por três grandes dimensões: a qualidade do corpo docente, a organização didático-pedagógica e as instalações físicas, com ênfase na biblioteca. Para Morosini (2006), mesmo sabendo a importância desses pontos, não se pode considerá-los como centrais de um processo avaliativo que busca a melhoria da qualidade da educação superior no Brasil.

O processo visa garantir a manutenção e a expansão da oferta de cursos de graduação. Para que isso aconteça com a qualidade necessária, é importante que os instrumentos utilizados na avaliação tenham como finalidade acompanhar as etapas do processo de criação e existência de um curso dentro da instituição. A intenção é de que as análises e os resultados colaborem com possíveis redefinições político-pedagógicas aos cursos e percursos de formação, juntamente com os outros dois elementos do sistema.

1.4.3 Avaliação Institucional da Universidade: Comissão Permanente de Avaliação e Avaliação Externa

A avaliação institucional é um processo com o objetivo de avaliar a realidade da IES e as relações com a sua comunidade, partindo de critérios e valores, que visam à melhoria qualitativa de seus resultados.

Dias Sobrinho (1995, p.61) afirma que:

[...] a avaliação institucional não é instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos descolados de seus meios de produção; não é mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir.

Nesta concepção, uma avaliação institucional deve contemplar os dois lados da organização: o que ela faz/porquê faz e para que ela faz, orientando a administração como suprir as carências, resolver as dificuldades e os impasses, norteando os caminhos que possam levar às transformações, diante dos pontos fortes ou fracos apontados nos resultados do processo avaliativo.

É importante não esquecer que todos os sujeitos envolvidos são responsáveis enquanto protagonistas desse processo, no seu desempenho positivo, na indicação do caminho a seguir para uma educação de qualidade para nosso país. Ainda, a avaliação, como um importante instrumento de conhecimento e crítica, impõe à instituição a necessidade de organização, sistematização e inter-relacionamento do conjunto de informações de dados quantitativos e de juízos de qualidade a respeito de suas práticas e de sua produção teórica.

Para Belloni (1998, p. 26), a avaliação institucional tem como objeto “a instituição em sua individualidade, isto é, está centrada nos processos e resultados das ações da instituição...” Martins (2005, p.2) argumenta que “a avaliação é um processo permanente de autoconsciência, tomada de posição, revisão, retomada ou redirecionamento de rumos institucionais e de programas e atividades”.

A Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies) é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolvem em duas etapas principais:

a) Auto-avaliação

De acordo com o SINAES, o processo de auto-avaliação é coordenado pela Comissão Própria de Avaliação – CPA (conforme art. 11 da Lei 10.861/04). Cada instituição deve constituir uma CPA com as funções de coordenar e articular o seu processo interno de avaliação e disponibilizar informações. Todas as CPA precisam ser cadastradas no INEP, como a primeira etapa de uma interlocução sistemática e produtiva com vistas à efetiva implementação do SINAES.

A avaliação interna ou auto-avaliação tem como principais objetivos produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentarem a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade MEC (BRASIL, 2004, p.10-11).

A CPA deve contar, na sua composição, com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade universitária e, também, da sociedade civil organizada. As definições quanto à quantidade de membros, forma de composição, duração do mandato, dinâmica de funcionamento e modo de organização serão objeto de regulação própria e aprovada pelo órgão colegiado da instituição. A CPA é responsável pela elaboração dos instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação, bem como pela sensibilização e análise dos dados entre outros.

A avaliação interna, também denominada de auto-avaliação,

[...] tem como principais objetivos produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentarem a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade (BRASIL, 2004, p.10-11).

A auto-avaliação de uma IES é um processo longo e desafiante, implica que ela não se sinta ameaçada e que os professores, funcionários e gestores mantenham-se envolvidos e conscientes da importância dos resultados para as tomadas de decisões. É um processo social e coletivo de reflexão, momento de conhecimento sobre IES, compreensão, interpretação e trabalho em busca de uma melhoria contínua e consciente. Dias Sobrinho (2003), destaca a importância da avaliação institucional manter um caráter educativo, de melhora, não de punição ou premiação, focando sim a formação como uma responsabilidade social da Educação Superior, formando cidadãos competentes e éticos.

A auto-avaliação também precisa ser entendida como um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição, identificando as fragilidades e as potencialidades da instituição. A auto-avaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões. Dito de outra forma, a auto-avaliação deve se configurar como 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.

Assim, Dias Sobrinho (2000, p. 44) destaca a importância de:

[...] compreender a universidade é uma construção intelectual e coletiva que passa pelo conhecimento das suas diversas partes, interpretação e integração dos seus diversos e contraditórios sentidos, levando em conta não somente as dimensões internas da instituição, mas também as suas relações com o universal da ciência e dos valores, inseparadamente do local, da comunidade, dos entornos mais próximos, do relativo e até mesmo do efêmero.

Alguns requisitos são necessários para fazer do processo um instrumento que possa permitir um levantamento e uma organização das informações coletadas: existência de uma equipe de coordenação, participação dos integrantes da instituição, compromisso explícito por parte dos dirigentes das IES, informações válidas e confiáveis, uso efetivo dos resultados.

No contexto do SINAES, de acordo com o MEC/INEP/CONAES, são estabelecidas dez dimensões de análise para a avaliação das IES, são elas;

1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
2. As políticas para o ensino, a pesquisa, extensão e pós-graduação;
3. A responsabilidade social da instituição;
4. A comunicação com a sociedade;
5. As políticas de pessoal
6. Organização e gestão da instituição;
7. Infra-estrutura física;
8. Planejamento e avaliação
9. Políticas de atendimento aos estudantes
10. Sustentabilidade financeira.

Cada IES diante das diretrizes propostas, acima citadas, busca um aprofundamento de acordo com suas necessidades para a construção coletiva do sentido de qualidade pretendido para a instituição. Este processo tem o compromisso de buscar a participação e a legitimidade do mesmo para que a leitura dos resultados possa assegurar o maior grau de veracidade.

b) Avaliação Externa

A avaliação externa é realizada por comissões designada pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES. A apreciação destas comissões de especialistas externos à instituição, além de contribuir para o auto-conhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela IES, também tem o propósito de trazer subsídios importantes para a regulação e a formação de políticas educacionais. Mediante análises documentais, visitas *in loco*, e interlocução com membros dos diferentes segmentos da instituição e comunidade local ou regional, as comissões externas ajudam a identificar acertos e equívocos da avaliação interna, apontam fortalezas e debilidades institucionais, apresentam críticas e sugestões de melhoramento, ou mesmo, de providências a serem tomadas, seja pela própria instituição, seja pelos órgãos competentes do MEC (BRASIL, 2004).

Segundo o Roteiro da Auto-avaliação das Instituições (2004), a comissão de avaliadores externos deverá ter acesso aos documentos e às instalações da instituição com o objetivo de obter informações adicionais para que o processo seja o mais completo, rigoroso e democrático possível. Na elaboração do seu relatório, a comissão considerará o relatório de auto-avaliação e outras informações da IES oriundas de outros processos avaliativos (dados derivados do Censo e Cadastros da Educação Superior, do ENADE, da Avaliação das Condições de Ensino, de Relatórios CAPES, Currículos Lattes), bem como entrevistas e outras atividades realizadas.

A avaliação externa deve ser coerente com os objetivos da avaliação interna, deve conhecer os problemas e os sucessos da instituição, saber da adequação do trabalho, identificar o envolvimento e o compromisso dos docentes, dos estudantes e servidores. É importante e necessário para o processo, saber como estão sendo

desenvolvidas as atividades e ensino, de formação profissional, o destino dos egressos, avaliar a integração/desintegração entre teoria e prática, entre outros pontos que a IES produz e as necessidades sociais. Mas, como afirma Dias Sobrinho (2003, p. 49) “não basta levantar as deficiências, é importante identificar as possibilidades reais para a superação das deficiências”.

A avaliação externa busca complementar a avaliação interna, combinadas auxiliam a instituição a identificar seus aspectos fortes, suas carências e necessidades, definindo as prioridades e verificando seu real desenvolvimento. É necessário que as comissões externas mantenham um amplo conhecimento das realidades das IES avaliadas para que os resultados sejam claros e de valor representativo a Instituição na tomada de decisão que busca fortalecimento ou redirecionamento de ações.

Tendo como contexto os programas de avaliação de IES implantadas no Brasil desde a década de 1980, concluo que estes tiveram a preocupação de estabelecer uma nova política avaliativa para as instituições de ensino superior. Cada um deles se pautou em objetivos, critérios e instrumentos próprios. Porém, todos com a mesma intenção, fazer com que a educação superior tenha qualidade. Afinal, estudos avaliativos críticos e permanentes têm a finalidade de fortalecer o trabalho das IES junto a sua comunidade acadêmica.

Por fim, com o objetivo de estabelecer um paralelo entre a trajetória e alguns aspectos relevantes dos programas, apresento dois quadros comparativos. Tais quadros foram por mim adaptados a partir de Barreyro e Rothen (Apêndice 1) e Gomes (Apêndice 2), e encontram-se nos apêndices 1 e 2. O quadro do apêndice 1 compara os programas instituídos no Brasil entre as décadas de 1980 e 1990. No apêndice 2 encontra-se um quadro resumo construído com base em documentos sobre os três últimos programas instituídos pelo governo federal. A partir das comparações e das análises acima se pode perceber a necessidade de uma avaliação que responda aos interesses não somente do governo, mas principalmente aos interesses da comunidade e da sociedade, que espera da educação superior um ensino com qualidade.

CAPÍTULO 2:

2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA IES PESQUISADA

2.1 Política de Avaliação Institucional

A Instituição onde se desenvolveu a pesquisa é uma entidade de natureza comunitária, sem fins lucrativos e de direito privado. Em 2009, completará 20 anos como Universidade, e oferece ensino desde a educação básica até a pós-graduação.

Atualmente (2008), possui seis campi ao longo do litoral Centro-Norte de Santa Catarina (Balneário Piçarras, Balneário Camboriú, Itajaí, Tijucas, Biguaçu e São José) e duas Unidades (Kobrasol e Florianópolis – Ilha), atuando com mais de 70 cursos de graduação – entre licenciaturas, bacharelados e tecnólogos e nove cursos de mestrado, três de doutorado e mais cinquenta cursos semestrais de especialização, em todas as áreas do conhecimento. Possui cerca de 31720 alunos (2007/II), mil funcionários e 1,5 mil professores.

No campus onde se localiza o curso onde esta pesquisa se desenvolveu, estudam segundo dados referentes a 2007/II, 105 alunos no Ensino Médio, 4445 na Graduação e 300 na Pós Graduação, totalizando 4850 no campus.

O Curso de Administração neste campus possui um total de 350 alunos (Ref. 2007/II).

A instituição é mantida por uma Fundação. Sua estrutura administrativa compreende os Conselhos de Administração Superior e Curador, além da Diretoria.

O Conselho de Administração Superior (CAS), órgão máximo e soberano de deliberação em assuntos de política administrativa, patrimonial e econômico-financeira da Fundação.

Já o Conselho Curador um órgão de fiscalização econômico-financeira da Fundação. A assessoria administrativa da Fundação é exercida pela Secretaria

Executiva, formada pelo Departamento de Controladoria, que compreende a Seção Financeira, Tesouraria e Contabilidade, pelo Departamento de Recursos Humanos, com as Seções de Controle e de Desenvolvimento, pelo Departamento de Filantropia, estruturado com a Seção de Bolsas e com a Seção de Serviços Assistenciais, além do Departamento de Logística, que compreende a Prefeitura do Campus e a Seção de Suprimentos, e do Departamento de Tecnologia da Informação.

A Procuradoria Geral é órgão responsável pela defesa judicial da Instituição e pela manutenção da legalidade dos atos de todos os setores da Fundação e de suas mantidas. Compete à Procuradoria Geral prestar assessoramento jurídico aos titulares da Fundação, suas mantidas e seus órgãos colegiados. Representa judicialmente e extrajudicialmente a Fundação e suas mantidas dão suporte jurídico à tomada de decisão das autoridades acadêmicas e administrativas, elabora e controla a regulamentação interna, orienta e informa os setores acadêmicos e administrativos sobre procedimentos a serem adotados.

A instituição possui como missão “produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético e se alicerça em valores que englobam o respeito ao pluralismo de idéias, o compromisso social com o desenvolvimento regional e global, a produção e uso da tecnologia a serviço da humanização, a ética no relacionamento e a formação e profissionalização de vanguarda.

Quanto às instâncias de gestão da IES, o Conselho Universitário (Consun) é o órgão máximo consultivo, deliberativo e jurisdicional da instituição em assuntos acadêmicos (ensino, pesquisa, extensão e cultura), administração universitária e estabelecimento de políticas institucionais. Está estruturado em três câmaras: Câmara de Ensino (CaEn); Câmara de Pesquisa, Pós-graduação, Extensão e Cultura (CaPPEC) e Câmara de Administração de Administração Universitária (CAAd).

A gestão/tomada de decisão na IES segue fluxos definidos no Regimento Geral da instituição e contam com representatividade de gestores, docentes e discentes.

A Secretaria dos Conselhos Superiores - Seconsu é responsável pelo gerenciamento dos trabalhos dos Órgãos Colegiados da Fundação e da Universidade. Tem como principais funções secretariar e prestar apoio operacional

às sessões plenárias, e elaborar todos os documentos inerentes aos Conselhos Superiores, tais como: atas, resoluções, processos, pareceres e Portarias, ao quais norteiam a política de desenvolvimento da Fundação e da Universidade. A Seconsu é responsável, também, pela divulgação e publicação de todos os atos decorrentes das reuniões dos Conselhos Superiores, bem como o registro e o controle do mandato dos Conselheiros.

No que tange a avaliação institucional⁵, tem, em seus objetivos, o compromisso político com a mudança e acredita em uma avaliação com o propósito de promover a melhoria do desempenho e facilitar o alcance dos seus objetivos institucionais.

O indicativo "institucional" é entendido como o todo da instituição, isto é, a avaliação institucional perpassa todas as decisões e atividades da IES. Dias Sobrinho (1996, p.5) conceitua institucional como "o que se refere ao sujeito, ao objeto e à relação entre um e outro, ou seja, ao modo como o processo se realiza". A avaliação é um importante instrumento do conhecimento, que tem a finalidade de conduzir a instituição na busca constante do aperfeiçoamento, da sistematização e do inter-relacionamento do conjunto de informações, além da melhoria da qualidade.

Envolvida e comprometida com a educação superior, a IES onde se desenvolveu este estudo foi uma das 59 instituições envolvidas no projeto de criação do PAIUB, em 1993. Tal feito demonstra o seu interesse em construir um processo de avaliação com o propósito de conquistar, cada vez mais, o seu espaço no meio acadêmico. De acordo com os documentos, pretende-se uma avaliação como um processo que deve ser continuamente renovado, com a finalidade de identificar novas perspectivas e valores diferentes dos atuais.

Para a IES, a avaliação deve ser entendida como um processo de aperfeiçoamento, tanto do desempenho como da gestão acadêmica; além de se constituir em uma prestação de contas à sociedade. Nesse sentido, a avaliação apresenta-se com um caráter pedagógico imprescindível no processo de desenvolvimento da instituição, englobando atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da IES. O objetivo maior da avaliação institucional é a articulação de informações e a garantia de uma visão de conjunto da qualidade da instituição junto à sociedade. Reconhecer as possibilidades e limites da realidade da IES é um

⁵ Todos os dados relacionados ao processo de avaliação institucional da IES pesquisada, apresentados neste capítulo, estão disponíveis *on line* e foi retirado da *home - page* da instituição.

passo importante para a concretização de um sistema avaliativo válido, útil, preciso e justo.

Schwartzman (1992) aponta como uma das funções da avaliação a questão da qualidade, sendo esta considerada como uma preocupação de todos os que se interessam e participam da vida da IES. A questão da qualidade deve ter destaque em todas as atividades humanas e, ao se referir à qualidade em educação, está de forma especial buscando se adequar às necessidades e expectativas das comunidades às quais as instituições estão inseridas. Para Durham (1990), a avaliação constitui-se em um instrumento necessário para lutar contra a falta de ação permanente, a auto-satisfação ou auto-glorificação imobilista.

A IES em análise considera que para atingir os objetivos de uma avaliação é necessário a participação, comprometimento e conhecimento por parte de todos os atores (gestores, professores, alunos, equipe técnica etc.). De acordo com Ludke e André (2005) o projeto de uma universidade deve ser compartilhado e construído por todos os setores da instituição.

Em 1994 a IES ingressou no PAIUB e, em 1995, implantou a Avaliação do Ensino da Graduação. A cada ano, desde então, são incorporadas novas dimensões avaliativas, com o intuito de atender as necessidades institucionais. De acordo com os documentos analisados, a avaliação institucional foi e é um instrumento utilizado para a tomada de decisão no planejamento de suas atividades acadêmicas.

2.2 O PAIUB na IES⁶

Como já foi afirmada anteriormente, a IES pesquisada foi uma das 12 instituições brasileiras que aderiram e tiveram seu projeto aprovado no PAIUB, ainda em 1993. A sua Comissão de Avaliação Institucional foi implantada em 1993, de acordo com as diretrizes do PAIUB. A Comissão ficou, inicialmente, vinculada à Reitoria, posteriormente à Pró-reitoria de ensino e extensão e, por último, à Pró-reitoria de ensino. A responsabilidade pela avaliação institucional passou para a Pró-reitoria de ensino, em razão do afunilamento de um processo de reestruturação

⁶ A fonte de dados que permitiu o resgate histórico do processo de avaliação implantado na instituição a partir de 1993, com o PAIUB, foi o Relatório de Renovação do Credenciamento da IES, 2001.

curricular que culminaria na reelaboração de todos os projetos pedagógicos, atingindo, assim, as etapas preconizadas pelo PAIUB, as quais foram cumpridas pela instituição por meio de diferentes experiências (LUZ, 2007).

A Comissão, em um primeiro momento, coordenou a realização de um diagnóstico geral da IES em termos quantitativos e qualitativos. O levantamento reuniu opiniões e sugestões da comunidade acadêmica, procurando identificar pontos positivos e limitantes da instituição.

O projeto desenvolvido foi constituído a partir das diretrizes gerais do PAIUB/SESu/MEC, e dos princípios e linhas gerais de ação já trabalhados pela IES, assim como o seu compromisso de se auto-conhecer para garantir a qualidade do ensino superior. A Comissão de Avaliação Institucional era responsável em manter um sistema de avaliação permanente que fosse viável, transparente e global. O processo de avaliação mantinha o compromisso político voltado para a mudança. Tal compromisso político dizia respeito à preocupação de implantar um sistema de avaliação permanente e rigoroso, que se tornaria valioso à medida que fosse compreendido como dimensão de desenvolvimento do projeto da IES. Os resultados, mesmo sem garantir uma verdade absoluta, procuravam se aproximar ao máximo da realidade da IES, com suas relações internas e externas.

A coordenação conduziu o processo avaliativo por dois caminhos: 1 - toda avaliação só poderia ser realizada com o consentimento do público envolvido; 2 - a avaliação seria realizada por etapas, valorizando as sugestões dos envolvidos. Ainda, a avaliação institucional não seria tratada como um momento isolado ou como um modismo, mas assumida como um compromisso de regularidade perante a comunidade interna e externa, visando sempre a melhoria da qualidade nos serviços prestados. A seguir serão apresentadas as ações desenvolvidas no planejamento e operacionalização deste programa.

2.2.1 Ações Desenvolvidas

Os membros da Comissão de Avaliação Institucional (COAVI), criada em 1994 participaram de seminários, congressos e encontros sobre o tema. Ainda em 1994 foi realizado o I Seminário Estadual de Avaliação Institucional. A participação

apurada neste primeiro ano do projeto foi de 43% dos funcionários, 34,7% dos professores e 10,7% dos alunos.

Em 1995, primeiro ano da implantação efetiva, foram avaliados 26 cursos. A avaliação docente, feita pelos discentes dos 1º e 2º semestres, envolveu 44,3% dos alunos, e a avaliação discente, feita pelos docentes, apresentou uma participação de 57,6% dos professores. Aconteceu nesse ano também a auto-avaliação docente.

Em 1995, mantendo a mesma política de melhoria constante da IES, foram promovidos seminários internos por curso para discussão dos resultados, assim como, a reestruturação do instrumento de avaliação, que resultou na ampliação dos seus indicadores no que dizia respeito à ação docente, a infra-estrutura dos cursos, ao perfil do aluno e a ação discente.

Em 1996 a avaliação do ensino da graduação envolveu 32 cursos, sendo que a avaliação de desempenho obteve 59,7% da participação dos alunos, a auto-avaliação docente envolveu 29,6% dos professores e a avaliação do curso pelo egresso obteve um índice de 9,73% de participantes. Neste mesmo ano foram constituídas subcomissões e 12 cursos com o objetivo de promover a sua auto-avaliação.

No ano de 1996, após a análise dos dados da avaliação, foram implantados cursos de atualização aos docentes e, alguns deles, foram incentivados a participar de cursos de mestrado e doutorado, o que demonstrou, por parte da IES, a busca pela qualidade do seu quadro profissional. Ocorre ainda uma reformulação curricular, foi iniciado um levantamento da situação funcional dos docentes

No ano seguinte (1997) a avaliação do ensino dos cursos e graduação contou com a participação de 42 deles. A avaliação de desempenho ganhou novas variáveis: ação docente, discente, infra-estrutura do curso e perfil do aluno; abrindo o leque de informações para a avaliação. Neste ano, a participação dos alunos foi de 70,3%. Da auto-avaliação docente participaram 42,2% dos professores. Participaram da auto-avaliação dos cursos de graduação 8 cursos. Ainda neste ano iniciou a produção científica por parte da equipe de Avaliação Institucional.

O ano de 1997 marcou o início da relação das ações de ensino com os resultados da avaliação, a implantação de uma nova tecnologia para a leitura dos dados coletados e a implantação de uma escala semântica na avaliação de desempenho. Foi reorganizado o currículo, atualizado o banco de dados e o autoconhecimento dos cursos. Ainda neste ano, a IES passou a investir na formação

geral e profissional dos docentes, publicou artigos e o primeiro volume: Auto-avaliação de Curso, envolvendo a Pedagogia, História, Letras, Geografia, Ciências de I grau e Estudos Sociais. Também implantou o Núcleo de Apoio Pedagógico.

No ano de 1998, o programa já contava com 57 cursos participando da avaliação do ensino de graduação. Na avaliação de desempenho o índice de participação aumentou para 77,4% dos alunos. O indicador da auto-avaliação docente mostrou um índice elevado de participação em relação ao ano anterior, foram 78,9% dos professores envolvidos. Ainda neste ano foi instaurada a meta-avaliação e uma assessoria às subcomissões da avaliação dos cursos na elaboração dos seus auto-relatórios. Foi criada, também uma assessoria para organizar os dados solicitados à ProEn pela Comissão de Especialistas da SESu/MEC.

Em 1998, as atividades de ensino foram replanejadas a partir dos indicadores avaliados. A IES investiu na política de atualização docente e na infra-estrutura de material e de equipamentos didático-pedagógicos para os cursos. Nesse mesmo período ocorreu a reformulação da base de dados, a ampliação da *home-page* da IES, a publicação de três volumes com os relatórios da auto-avaliação dos Centros de Saúde, da Terra e do Mar e de Ciências Sociais Aplicadas.

Em 1999 novos cursos participaram da avaliação totalizando 79. A avaliação de desempenho apresentou um índice de participação de 73,8% dos alunos, os docentes tiveram uma queda no índice de participação, 61,2%. Neste ano foi incluído mais um item nas variáveis: a avaliação da imagem da IES. Foi também em 1999 que a instituição iniciou a avaliação do perfil sócio-econômico e cultural dos alunos de graduação, obtendo um índice de participação de 79,28% dos alunos. Neste mesmo ano foi criada uma assessoria para subsidiar os cursos avaliados pelo Provão do MEC.

Em 1999 ocorreu a implementação do Projeto Pedagógico nos cursos de graduação da IES, publicação dos resultados gerais dos cursos de graduação; organização de reuniões, nos cursos, para serem discutidos os resultados do perfil sócioeconômico e cultural dos discentes; implantação do sistema informatizado nos diversos centros; e a diversificação do banco de dados para atender aos diversos níveis de ensino. Também foram realizados estudos sobre o ENC, com especial análise sobre as dificuldades por item avaliado, além da definição de estratégias de ensino a serem utilizadas, tendo por base os resultados dos cursos avaliados.

No ano de 2000 participaram da avaliação do ensino da graduação 81 cursos. A avaliação de desempenho ganhou uma nova variável: a organização didático-pedagógica apresentou um índice de 70,9% dos alunos participando do processo. Na auto-avaliação docente verificou-se nova queda em relação aos dois anos anteriores, sendo o índice de participação docente que foi igual a 57,2%. Um novo indicador se integrou ao processo, isto é, os resultados da avaliação institucional interna e externa passaram a integrar-se ao projeto pedagógico dos cursos (SAEM, ENEM, ENC, Comissão de Especialistas).

No ano 2000 a IES fez uma análise integrada das variáveis e indicadores das diversas modalidades de avaliação, a partir desta, definiu e operacionalizou ações pedagógicas e administrativas. Também fez o acompanhamento dos Projetos Pedagógicos dos cursos, apoio a implementação da flexibilização curricular, participou de encontros para a orientação dos projetos pedagógicos, sistematizou um texto sobre o projeto pedagógico institucional. Ainda, implantou a Formação Continuada dos Docentes, organizou e divulgou as produções de ensino e avaliação e buscou aprimorar as atividades técnico-operacionais da COAVI.

No período de 1994 a 2000, várias foram as etapas desenvolvidas na operacionalização do processo de auto-avaliação: sensibilização, diagnóstico, avaliação de desempenho, auto-avaliação dos cursos, perfil socioeconômico dos alunos, avaliação do curso pelo egresso, integração das modalidades de avaliação e meta-avaliação. Para cada uma das etapas foram traçados objetivos:

- Sensibilização: implantar uma cultura de avaliação, discutir o projeto de avaliação institucional;
- Diagnóstico: discutir e refletir sobre a realidade acadêmica, estabelecer parâmetros;
- Avaliação de desempenho: verificar a qualidade da ação docente, sob o olhar dos alunos e dos professores;
- Auto-avaliação dos cursos: conhecer a realidade dos cursos;
- Perfil socioeconômico dos alunos: buscar subsídios para redimensionar a organização dos cursos, buscando a qualidade desejada, conhecerem o perfil dos alunos;
- Avaliação do curso pelo egresso: identificar o perfil do egresso, criar uma base de dados com informações atualizadas, estabelecer um relacionamento

entre a IES e seus egressos, fidelizar o relacionamento dos egressos com a IES;

- Integração das modalidades de avaliação: analisar os resultados da avaliação de desempenho, dos pareceres das comissões de especialistas e desempenho dos cursos no provão, identificar indicadores semelhantes, organizar planilhas de leitura dos indicadores e estratégias, divulgarem aos gestores, acompanhar sistematicamente as ações planejadas;
- Meta-avaliação: refletir sobre o desenvolvimento do programa de avaliação institucional, seus avanços e limitações, identificar vieses que possam existir no programa de avaliação.

A partir da apresentação das etapas e seus objetivos e dos resultados, percebo que a cada ano a IES foi incorporando novos indicadores e atividades na sua avaliação institucional, tendo em vista um diagnóstico mais preciso e procurando assim manter seus objetivos e alcançar o êxito no momento dos processos de tomada de decisão. Isto é, a cada ano, novas estratégias e metodologias de avaliação eram aplicadas, desde que necessárias, visando sempre o seu objetivo de aperfeiçoamento, para assim ter condições de conquistar a melhoria constante voltada para a qualidade do ensino superior.

Tal trajetória sinaliza não existirem receitas prontas e nem instrumentos perfeitos de avaliação institucional, que é pelo exercício dialético entre a avaliação e o planejamento institucionais que as suas concepções e os instrumentos podem ser gradativamente qualificados e legitimados para os desafios de cada instituição. O desafio maior é tornar a avaliação institucional um processo estável, regular e permanente de autoconsciência da IES.

Neste processo, é importante ter presente que é necessário fazer da avaliação um verdadeiro instrumento para o planejamento da melhoria institucional, buscando uma combinação dos procedimentos quantitativos e qualitativos da avaliação, o diálogo entre as ações internas e externas de análise e a ponderação democrática e coletiva de processos, sempre em função dos objetivos projetados pela IES.

2.3 O ENC na IES - 1996 a 2000

O Exame Nacional de Cursos – “Provão” – foi aplicado, no país e na IES em análise, aos egressos do ensino superior, no período de 1996 a 2003. Tinha o objetivo de avaliar os cursos de graduação no que dizia respeito aos resultados do processo de ensino-aprendizagem. Entretanto, era considerado no meio acadêmico em especial, como um procedimento reducionista, que media o nível de aprendizagem dos alunos apenas no momento da prova, não oferecendo elementos para avaliar globalmente a realidade dos cursos. Para estes, sua metodologia não conseguia alcançar a necessária análise dos projetos pedagógicos, que valorizam, entre outros importantes aspectos, a aquisição de competências e habilidades voltadas para uma realidade local e/ou regional, bem como ignorava as dimensões do corpo docente e da infra-estrutura, essenciais para caracterizar a qualidade de um curso.

Apesar do impacto causado pelo ENC aos acadêmicos e as próprias instituições, a IES pesquisada julgou como sendo uma modalidade de avaliação que possibilitaria a definição de estratégias e metas para a melhoria do ensino superior. De posse dos resultados fornecidos pelo ENC/INEP, pertinentes e relevantes, a IES partiu para uma reflexão com todos os envolvidos no processo, a fim de buscarem soluções e as devidas melhorias nos cursos que necessitavam atenção e a manutenção das atividades daqueles que se destacaram e mantiveram seus índices altos e constantes.

A partir daí a equipe de avaliação da Pró-Reitoria de Ensino da instituição onde se realizou a investigação, iniciou uma análise dos resultados para identificar os conteúdos e habilidades avaliadas na prova para viabilizar a sua inclusão na programação das disciplinas. Foram realizadas reuniões com professores por áreas de conhecimento para analisar os resultados obtidos. A instituição considerou o processo de avaliação e análise dos resultados de significativa importância para as tomadas de decisões.

De acordo com Kramer (2003), no momento da análise dos dados fornecidos pelo INEP, a IES adotou três pontos fundamentais para desenvolver sua tarefa de analisar criteriosamente, sendo eles: a pertinência onde a informação registrada era considerada essencial; a relevância que procurava melhorar e adequar contribuições

para a aplicação dos dados; e a autenticidade que considerava a informação original um subsídio para diagnósticos, aperfeiçoamento e práticas pedagógicas.

As informações eram ordenadas levando em consideração os pontos fundamentais acima mencionados. Assim, foi possível identificar os pontos fortes e os pontos limitantes apresentados pelos cursos. Baseado nestes pontos foi construído um Plano Integrado de Ações⁷, com o objetivo de fomentar os pontos positivos e superar as deficiências apontadas. Nesta perspectiva, a IES pesquisada manteve o desafio de envolver todos os integrantes desse processo no Plano Integrado de Ações, o qual estabelecia três itens: atividades, pareceres e sugestões e determinava os responsáveis pela execução do mesmo.

A IES organizou e divulgou aos cursos uma análise dos resultados encaminhados pelo INEP, através de relatórios específicos, que se referiam ao desempenho dos cursos, utilizando-se da comparação dos seus resultados em relação aos que eram apontados em nível de Brasil e da região Sul, onde está localizada. Foram comparados os resultados das questões objetivas e discursivas, buscando detectar o percentual de acertos e erros dos alunos em cada questão. Essa análise era realizada pela Pró-Reitoria de Ensino, em seguida era repassada aos gestores dos cursos, professores e alunos, para que juntos pudessem detectar os pontos vulneráveis e fortes e assim desenvolverem ações corretivas em relação aos cursos.

Os dados foram organizados de maneira estatística sendo apresentados na forma de quadros, envolvendo cada questão, acompanhada de gabarito, percentual de acerto do país, região e instituição, destacando o maior percentual de erro da IES. Assim, foi possível identificar o número de questões que a instituição estava superando na comparação com os demais egressos da regional e do país.

Com uma preocupação constante na avaliação, a instituição desenvolveu também uma síntese comparativa dos resultados do questionário-pesquisa aplicado aos acadêmicos submetidos ao ENC. Desta maneira, pode-se verificar a opinião dos alunos sobre diversos aspectos relevantes: suas atividades habituais, as condições de ensino, o trabalho docente, a organização da biblioteca, a didático-pedagógicas, as contribuições do curso, questões específicas e suas perspectivas futuras. A partir dessa sistematização dos dados a IES promoveu encontros, envolvendo Reitoria,

⁷ Plano Integrado de Ações: documento sistematizado pela Pró-Reitoria de Ensino da IES pesquisada, dirigentes, coordenadores e professores dos cursos submetidos ao ENC, com a intenção de propor soluções para a melhoria dos cursos.

Pró-Reitorias, Diretores, Coordenadores, Professores e alunos, para que planejassem ações integradas que oportunizassem a construção da qualidade como um processo contínuo e aberto.

A IES sabe que uma avaliação não tem a intenção de fazer desaparecer do cotidiano da instituição todas as discordâncias, dúvidas e contradições, ela almeja que essas características contribuam para revelar, preservar e estimular a construção de uma educação superior voltada para a qualidade dos seus cursos e dos seus acadêmicos (KRAMER, 2003).

De maneira geral, Kramer (2003) destaca que a IES pesquisada julgou que os dados do ENC contribuíram para a renovação curricular e pedagógica dos seus cursos, enriquecendo o debate sobre as mudanças que se faziam necessárias, na busca da qualidade do ensino superior. Ainda, a IES considerou todo fenômeno qualitativo um processo de (re)construção e reflexão permanente, num mundo cada vez mais complexo e em constante transformação (p. 217).

Tendo por base este contexto, se pode perceber que, na IES em análise, o ENC foi um instrumento utilizado para uma gestão voltada para o acompanhamento sistemático dos resultados da avaliação, buscando fazer da tomada de decisão um processo o mais coerente e preciso possível, procurando manter, assim, os bons resultados e/ou melhorando aqueles apontados como insuficientes.

2.4 O SINAES na IES: ações a partir de 2004

A criação do SINAES, no ano de 2004, representou um marco na história da avaliação da educação superior brasileira. O SINAES constitui-se, efetivamente como um sistema. De acordo com a lei que o instituiu, ele integra não só espaços avaliativos dentro do Ministério da Educação, mas os organiza em torno de uma concepção única, em estreita vinculação com as políticas para a educação superior. Também congrega os instrumentos de avaliação entre si, ao mesmo tempo em que os interrelaciona aos instrumentos de informação: censo da educação superior, cadastro de docentes, cadastro de instituições e cursos, entre outros (RISTOFF, 2003).

Cada instituição de educação superior nasce com propósitos próprios e se organiza conforme seus dispositivos estatutários e regimentais, sua missão, vocação e visão. A implementação e o controle da oferta das atividades educacionais a que se propõe exigem planejamento criterioso e intencional voltado para o cumprimento de sua função social. Tendo por base este controle, o SINAES busca avaliar todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações, dentre outros, em cada uma das IES que compõem o universo das instituições de ensino superior no país.

As informações coligidas pelo SINAES são (ou deveriam ser) utilizadas pelas IES para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, para assim orientar suas decisões quanto à realidade dos seus cursos e da instituição.

Para tanto, o novo sistema, procurou integrar a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, estabeleceu igualmente que a avaliação das instituições considerará, necessariamente, as dez dimensões definidas em lei e que, internamente, a auto-avaliação será coordenada por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) e, externamente, será realizada por comissões de docentes atuantes na educação superior, devidamente cadastrado, capacitado e designado pelo MEC/INEP.

A IES pesquisada integra-se ao SINAES, adaptando-se as diretrizes determinadas na sua regulamentação e inicia seu processo de avaliação de acordo com o novo sistema, aderindo assim às normas e exigências dos órgãos competentes e responsáveis pelo novo sistema de avaliação da educação superior.

A seguir, apresento os três eixos que compõem o processo avaliativo, desde 2004, na IES pesquisada, sendo eles, a Constituição e Organização da CPA; Avaliação Institucional e ENADE.

2.4.1 Comissão Própria de Avaliação

De acordo com a lei que institui o SINAES, as IES deveriam instituir suas Comissões Próprias de Avaliação (CPA). Na IES pesquisada, tal Comissão foi

constituída em junho de 2004, pelo Conselho Universitário em atenção à legislação federal. Uma das principais funções da CPA é subsidiar os coordenadores de cursos na elaboração do plano de avaliação de cursos, de forma que estejam integrados e articulados com a avaliação institucional, como preconizam as diretrizes estabelecidas pelo CONAES/INEP. É composta por representantes de diversos segmentos da sociedade civil organizada e da comunidade acadêmica, é um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa, com a atribuição de conduzir os processos de avaliação internos da instituição e de sistematização das informações e de fornecer ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) as informações quando solicitado.

A CPA é considerada, dentro da estrutura da IES como um órgão colegiado que atua de modo autônomo e desvinculado de qualquer outro Conselho. A Comissão é composta, no âmbito da IES, por membros titulares e suplentes dos seguintes segmentos:

- 1 (um) diretor de centro;
- 2 (dois) coordenadores de curso;
- 1 (um) professor indicado pela diretoria da Associação dos Professores;
- 1 (um) representante da Seção de Avaliação da Pró-reitoria de Ensino;
- 1 (um) discente de cada campus, indicados pelos respectivos Diretórios Central dos Estudantes;
- 1 (um) representante da Associação dos Funcionários, indicado por sua Diretoria;
- 2 (dois) representantes de Associações dos Municípios, indicado por sua Diretoria;
- 1 (um) representante do Sindicato dos Professores;
- 1 (um) representante da Administração Superior;
- 1 (um) representante do Departamento de Planejamento;
- 1 (um) representante da Fundação da IES;
- 1 (um) representante da Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão.

Os membros da CPA são convocados para reuniões ordinárias ou extraordinárias, com a finalidade de deliberar sobre questões pertinentes as atribuições da Comissão, e apresentar suas propostas aos Conselhos competentes. Já em sua primeira reunião, ainda em 06 de dezembro de 2004, a Comissão

aprovou seu regulamento próprio, o qual definiu as competências e o âmbito de suas ações. Desde a sua implantação a Comissão organiza e cumpre um cronograma de reuniões. No início, os encontros foram dedicados a discutir as dez dimensões preconizadas pela lei, tendo sempre o olhar para a realidade da instituição.

A partir daí, as reuniões aconteceram tendo assuntos diversos em pauta, como por exemplo:

- 2005: Agosto, análise do Regulamento da CPA e da Ficha de Avaliação das Dimensões; Outubro, avaliação das Dimensões 1 e 6 do Relatório de Auto-avaliação; Dezembro, avaliação das Dimensões 4, 8 e 9 do Relatório de Auto-avaliação.
- 2006: Janeiro - discussão da avaliação das Dimensões 2, 3 e 5 do Relatório de auto-avaliação; Fevereiro - avaliação das Dimensões 3, 5 e 7 do Relatório de Auto-avaliação; Abril - balanço crítico das Dimensões já elaboradas, elaboração do plano de ação, revisão dos indicadores da avaliação institucional e balanço crítico das dimensões já elaboradas; Maio - finalização do balanço crítico e plano de ação das dimensões 7 e 10, avaliação da Dimensão 10 do relatório de auto-avaliação; Agosto - apresentação de slides síntese do relatório; Outubro - planejamento da divulgação do relatório para a comunidade interna e externa.
- 2007: Março - eleição dos novos membros, mandato 2007-2010, e proposta a modificação da página da CPA na *home page*; Abril - socialização dos resultados com o corpo discente e atualização da composição da CPA; Junho - revisão de indicadores com a Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão; Agosto - revisão de indicadores com a comunicação institucional; Setembro - revisão de indicadores do corpo docente e técnico-administrativo; Outubro - revisão de indicadores da infra-estrutura; Dezembro - revisão de indicadores do planejamento.

Em 2008, na primeira reunião, em março, foi discutida a agenda de reuniões para o ano, bem como o cronograma de reuniões de acordo com documento oficial da CPA; em abril foi feita a revisão dos indicadores de avaliação dos seguintes setores da IES, vinculados a reitoria, pró-reitorias e laboratórios; em agosto foram revistos os indicadores da Associação Catarinense das Fundações Educacionais e iniciada a avaliação das dimensões; em setembro foram revistos e consolidados os indicadores da Associação e realizada a avaliação das Dimensões 1, 4 e 5. Para as

próximas reuniões os assuntos em pauta foram: avaliação das Dimensões 2, 3, 6, 7, 8, 9 e 10, balanço crítico e finalização das atividades.

De maneira geral, a atuação da CPA, desde a sua criação, está diretamente relacionada a examinar os dados enviados pela Comissão de Avaliação, criticá-los e propor inclusão de elementos e de análises que vão ao encontro dos propósitos da avaliação, elaborar um balanço avaliativo dos dados e confrontá-los com os parâmetros estabelecidos pelo MEC.

A CPA organiza Relatório de Auto-Avaliação da Instituição, avalia a ação desenvolvida pela IES e atua em conjunto com a Gerência de Ensino e Avaliação da Pró-Reitoria de Ensino. Os relatórios de auto-avaliação são elaborados trienalmente para serem remetidos tanto aos setores internos como à CONAES. O primeiro relatório referente à auto-avaliação institucional, encaminhado a CONAES, foi finalizado em julho de 2006. Após o final da avaliação e do relatório foi proposto um plano de ação para o triênio 2006-2008.

Após a conclusão do primeiro relatório, a CPA dedicou-se a socializar os resultados para a comunidade acadêmica por meio de reuniões e de encontros de Formação Continuada. Utilizou-se da internet como um meio para a divulgação dos resultados da auto-avaliação institucional, disponibilizando na página da instituição, ícone CPA, e através de uma campanha realizada pela Gerência de Comunicação e Marketing Institucional.

Por fim, uma das metas permanentes da CPA é manter todos os setores da IES envolvidos e comprometidos com o programa de Avaliação Institucional. Novos estudos estão sendo desenvolvidos pela CPA com o objetivo de aperfeiçoar o processo de análise dos resultados e de realizar uma revisão dos indicadores utilizados na auto-avaliação.

2.4.2 Avaliação Institucional na IES

Ao longo de sua história como uma instituição da educação superior, a IES pesquisada vem dedicando sua atenção a Avaliação Institucional desde 1993. Para ela, este é um processo de gestão e de auto-conhecimento, que busca a excelência. No início, em 1993, sua proposta de avaliação institucional fazia parte do documento

base do projeto da IES, hoje ela vem ampliando e aperfeiçoando seus métodos de trabalho avaliativos, tendo como meta o rigor com a qualidade de ensino e, para isso, está consciente da necessidade de um processo de avaliação permanente e criterioso.

Para melhor entender o desenvolvimento do processo da avaliação institucional dentro da IES em análise, a seguir apresento uma descrição cronológica das principais atividades, de 1993 até hoje.

No ano de 1993, conforme já mencionado, a Comissão de Avaliação Institucional da IES foi implantada, de acordo com as diretrizes gerais do Programa de Avaliação Institucional do Ministério da Educação e Cultura (regulamentado pelo Decreto n.º 2.306, de 19 de agosto de 1997). No primeiro semestre do ano seguinte, a Comissão realizou um diagnóstico geral da instituição, em termos quantitativos e qualitativos, que subsidiou a reordenação das ações administrativas e pedagógicas. A pesquisa reuniu opiniões e sugestões da comunidade acadêmica, que marcaram o início da primeira avaliação de desempenho. Foram identificados êxitos e problemas, apontados por professores, funcionários e alunos. Os resultados propiciaram muitas decisões.

Em junho de 1995 foi aplicado o primeiro questionário de avaliação, que envolveu 26 cursos de graduação, e que se ampliou para 32 no ano seguinte. Neste período, os resultados foram publicados e divulgados pelo Jornal da Comissão de Avaliação Institucional. No ano de 1997, em abril, foi realizado o primeiro levantamento do Perfil sócio-econômico dos estudantes de graduação e em junho, foi promovida uma reformulação do instrumento com ampla participação da comunidade acadêmica. Com a finalidade de melhorar o processo de avaliação, foi sugerida a introdução de dois novos aspectos no programa: a auto-avaliação discente e a avaliação da infra-estrutura dos cursos. Em outubro ocorreu a quarta avaliação, com a participação de 42 cursos.

Nos anos de 1998 e 1999 o processo de avaliação nos cursos de graduação já estava praticamente consolidado – foram envolvidos 57 e 79 cursos, respectivamente – e a instituição passou então a implantar o processo de avaliação da pós-graduação. A primeira iniciativa (1999) envolveu uma amostra de 45 professores, 196 alunos e 9 coordenadores.

Em 2002, a IES implantou melhorias no programa com o acesso aos formulários por meio da internet – *online*. No ano seguinte, com a avaliação *online*

participaram, aproximadamente, 28 mil alunos, professores e coordenadores de 56 cursos de graduação (consideradas as diversas habilitações), totalizando 102 opções de cursos. Acrescenta-se a avaliação dos cursos de pós-graduação (onze de *Stricto Sensu* e nove *Lato Sensu*), e dos Estágios Supervisionados dos Cursos de Direito e dos cursos que integram a área da saúde, e das coordenações de curso, no que se refere às funções institucionais, gerenciais, acadêmicas e políticas. Os dados de 2003 foram tabulados e interpretados no período de novembro a dezembro do mesmo ano, sendo as informações sobre a avaliação do desempenho docente enviadas aos diretores dos centros, sob a forma relatórios em *cd room*.

Em 2004, aconteceu a terceira edição do Perfil dos Estudantes de Graduação. Os dados foram levantados por meio da aplicação de questionários *online*. Foram analisadas as respostas de 11.103 estudantes, 51,0% do total dos matriculados na IES naquele semestre.

No ano seguinte, o processo de auto-avaliação institucional foi reformulado, tendo em vista a determinação do Ministério da Educação (Portaria nº 2.051 de 09 de julho de 2004 e Lei 10.861 de 14 de abril de 2004) como parte integrante do SINAES.

Em março de 2005 aconteceu a quarta edição do Perfil dos Estudantes de Graduação (ingressantes) e foram analisadas as respostas de 2.920 estudantes, 60,0% do total dos matriculados na IES nos períodos iniciais. Neste mesmo ano houve a avaliação dos estudantes dos programas de mestrado e doutorado, tendo participado do processo 95 alunos e 59 professores, e a avaliação das disciplinas de Estágios/TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) de todos os cursos de graduação.

Em 2007, a avaliação institucional da graduação, em sua décima terceira edição, redimensionou o instrumento prevendo indicadores relativos a três dimensões: a infra-estrutura da universidade, os cursos de graduação e as disciplinas cursadas. Na dimensão da infra-estrutura foram avaliados os seguintes indicadores: acervo, espaço e atendimento da biblioteca, sala de aula, laboratórios de informática, infra-estrutura geral do campus, meios de comunicação, atendimento geral, prestação de serviços existentes e prestação de serviços a serem implantados. Na dimensão do curso de graduação foram avaliados: as oportunidades de participação em atividades de pesquisa, extensão e iniciação profissional, o conhecimento do projeto pedagógico e a participação em seu planejamento e desenvolvimento e a coordenação de curso. Na dimensão das

disciplinas cursadas foram avaliados os indicadores: atuação do professor, atuação do aluno e o nível de exigência e importância da disciplina. Houve também o redimensionamento da escala, ou seja, passou a ser medida em quartis.

As mudanças implantadas no instrumento de coleta de dados em 2007 geraram necessidades de adequações e melhorias, que foram efetivadas na avaliação de 2008. Neste ano, o processo de avaliação aconteceu no período de 15 de maio a 30 de junho. Participaram os estudantes e docentes dos cursos de graduação e de pós-graduação, avaliando as disciplinas, o estágio supervisionado, a coordenação do curso e o curso. Os dados ainda estão em fase de análise e a socialização dos resultados está prevista para outubro e novembro do ano em curso.

Como se pode observar, a avaliação institucional da IES em estudo, implantada efetivamente com a aplicação de instrumentos, a partir de 1995, veio no decorrer destes 13 anos incorporando novas participações, mecanismos de auto-avaliação e novas dimensões, que contribuíram para consolidar o processo. Nesta caminhada evidenciam-se as seguintes dimensões e objetivos:

- Avaliação do Desempenho Docente - identificar a qualidade da ação dos professores e os aspectos que podem ser melhorados pelos docentes e pela instituição, um procedimento sistemático, e anual;
- Avaliação Discente pelo Docente - identificar e analisar o desempenho e envolvimento dos alunos no processo ensino/aprendizagem.
- Auto-avaliação Docente - diagnosticar o perfil dos professores da instituição e a dinâmica interna da atividade pedagógica.
- Auto-avaliação Discente - verificar o desempenho dos estudantes e a atuação deles em sala de aula. Os alunos têm a oportunidade de se manifestar sobre sua pontualidade e permanência em aula, atividades acadêmicas e motivação pelo curso escolhido.
- Avaliação da Infra-estrutura do Curso - avaliar as condições oferecidas pelo curso para o desenvolvimento das atividades de ensino/aprendizagem; busca-se identificar o ponto de vista dos estudantes e professores sobre o material didático utilizado, as condições de acesso e uso da biblioteca, as atividades de extensão e/ou de pesquisa, o ambiente físico de sala de aula e o sistema de comunicação.

- Avaliação do Perfil Sócio-econômico dos Alunos - conhecer as características dos acadêmicos, tais como: local de residência, procedência, condições econômicas, motivos da opção pelo curso e pela IES, entre outras.
- Avaliação do Curso pelo Egresso - conhecer suas atividades profissionais e aspectos relacionados às atividades curriculares que influenciaram na sua formação.
- Avaliação dos Cursos *Lato Sensu* - integrar o Programa de Avaliação Institucional.
- Avaliação dos Cursos *Stricto Sensu* - iniciar a avaliação dos cursos de mestrado e doutorado.
- Avaliação dos Estágios Supervisionados - coletar e analisar os dados relativos à organização didático-pedagógica dos estágios, junto aos alunos e à organização ou empresa conveniada.

A partir da análise dos documentos da IES, no que diz respeito ao seu Programa de Avaliação Institucional, se pode dizer que este apresenta o diagnóstico da instituição, análises dos dados e aponta possíveis alternativas na condução das políticas institucionais, relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão. É com esta visão que a Seção de Avaliação, do Departamento de Ensino e Avaliação, busca não simplesmente, dados, gráficos e/ou uma classificação dos cursos, das pessoas e/ou das unidades de ensino, mas o estabelecimento de diagnósticos e indicadores que possam sinalizar mudanças necessárias no processo interno da instituição.

Enfim, a avaliação de uma instituição educativa tem como função a produção de conhecimento que subsidie o aperfeiçoamento de práticas e favoreça a construção e consolidação de um sentido comum de IES. Ainda, que possibilite à comunidade acadêmica a tomada de consciência do projeto pedagógico desenvolvido em seu cotidiano e tome decisões que venham reafirmar sua identidade social. Neste sentido, percebo que os métodos e os instrumentos que compõe o processo foram sendo aperfeiçoados durante o período acima apresentado, ficando evidente a preocupação em manter a eficiência e eficácia na aplicação do seu programa de avaliação institucional.

2.4.2.1 O instrumento de avaliação dos alunos e dos docentes

A IES analisada disponibiliza para os alunos e docentes seu instrumento de avaliação em sua *home-page*, visando com isso, agilizar e mobilizar os envolvidos no processo, facilitando sua participação e comprometimento com a avaliação institucional. As questões investigadas⁸ estão direcionadas aos alunos e professores, divididas em grupos e subgrupos, buscando interligar os itens julgados importantes para a avaliação, para que os resultados estejam o mais próximos da realidade dos mesmos e assim poder, através dos seus relatórios, divulgar e indicar as carências apontadas e os pontos positivos destacados.

O questionário que está sendo aplicado aos alunos e aos professores está organizado em torno das seguintes categorias: infra-estrutura, curso, disciplina, estágio, TCC, auto-avaliação (Anexo 1).

Os dados, após algumas análises, são sistematizados e colocados a disposição dos Diretores, Coordenadores Acadêmicos e Coordenadores de Curso que devem apresentar um plano de ação para socialização, análise e discussão dos resultados com a comunidade acadêmica e conseqüente redimensionamento do Projeto Pedagógico do Curso. A Pró-Reitoria de Ensino dá continuidade ao processo sistemático de geração de informações para o planejamento e a tomada de decisão com o propósito de atingir padrões de excelência na ação universitária, para o qual conta com a competência e capacidade criativa de seus gestores e professores.

Uma das estratégias decorrentes do processo de gestão e tomada de decisão deflagrada pela Avaliação Institucional foram os programas de Formação Continuada, de Atenção aos Alunos, Ex-alunos e Funcionários, de Integração das apresentações dos trabalhos de conclusão de curso, entre outros.

A Pró-Reitoria de Ensino, através da Gerência de Ensino e Avaliação, está esquematizando para o futuro, avaliar semestralmente a dimensão das disciplinas cursadas e, anualmente, as dimensões infra-estrutura e curso de graduação. Essa posição demonstra a consciência da IES em estar num constante movimento de atualização e dinamicidade em seu processo de avaliação institucional, visando manter sua missão de constituir um processo de contínuo aperfeiçoamento do

⁸ Anexo 1

desempenho didático-administrativo, para a promoção das melhorias e inovações necessárias de uma gestão de qualidade do ensino.

2.4.3 O ENADE na IES

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. De acordo com a legislação pertinente, os estudantes chamados a realizar a prova são selecionados por amostragem dentro do universo do curso e da IES. São selecionados estudantes de dois grupos: aqueles que tenham cumprido, até o prazo determinado, entre 7% e 22% da carga horária mínima do currículo do curso da IES, sendo estes denominados de “ingressantes”; aqueles que tenham cumprido até a data inicial do período de inscrição, pelo menos 80% da carga horária mínima do currículo do curso da IES, estes denominados de “concluintes”.

Nem todos os alunos do curso que se enquadram nos critérios acima realizam o exame, sendo que a seleção é feita pelo INEP e por amostragem. O desempenho dos alunos que realizam o exame é informado no seu histórico escolar. Já no documento daqueles que não foram selecionados, é indicado a não seleção. Nos casos em que o estudante não compareceu a prova, mas foi dispensado pelo MEC, aparece, no documento, a indicação de dispensa pelo órgão. Aqueles que faltam e não foram dispensados, só recebem o diploma, após regularizar a situação junto ao Ministério.

O ENADE é composto por dois instrumentos: o exame em si, formado por questões de componente geral e de componente específico e o questionário sócio-econômico. O componente geral da prova investiga a formação de um profissional ético, competente e comprometido com a sociedade em que vive; os temas abordados são: sócio-diversidade, biodiversidade, globalização, cidadania e problemas contemporâneos. São consideradas as habilidades do estudante para analisar, sintetizar, construir hipóteses e estabelecer relações, dentre outras. O componente específico avalia as competências, habilidades e o domínio de conhecimentos necessários para o exercício da profissão. As duas provas,

igualmente são aplicadas tanto para os iniciantes quanto para os concluintes dos cursos. O outro instrumento utilizado é o Questionário Socioeconômico (QSE), com a finalidade de compor o perfil dos estudantes, integrando informações do seu contexto às suas percepções sobre a IES.

Schwartzman (2005) destaca que o ENADE pretende inovar, em relação ao antigo Exame Nacional de Cursos, o Provão, em uma série de aspectos, entre os quais a realização de testes de conhecimentos gerais, além do teste de conhecimentos específicos; a aplicação da mesma prova para alunos no início e no fim dos cursos; e o uso de uma amostra de estudantes, no lugar da obrigação que os formandos tinham anteriormente de fazer o “provão”.

A primeira edição do ENADE foi realizada em 7 de novembro de 2004, pelo INEP/MEC. O Exame ocorreu em 644 locais de prova em 361 municípios do país. Neste ano, participaram do ENADE os alunos dos cursos de: Agronomia, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Serviço Social, Terapia Ocupacional e Zootecnia. Da IES pesquisada participaram os estudantes dos cursos de Nutrição, Enfermagem, Odontologia, Farmácia, Fonoaudiologia, Fisioterapia e Medicina. Segundo o relatório do INEP, a IES participou com 753 alunos ingressantes e 338 concluintes, num total de 1.141 alunos, pertencentes a três dos campi da instituição.

Em 2005, por determinação do INEP foram avaliados os estudantes dos cursos de Arquitetura e Urbanismo, Biologia, Ciências Sociais, Computação, Engenharia Grupo I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, Filosofia, Física, Geografia, História, Letras, Matemática, Pedagogia Química, na IES em análise, participaram os alunos de Pedagogia, Arquitetura e Urbanismo, Computação e Informática, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental, Letras, Biologia, História, Geografia e Ciências Sociais.

No ano de 2006 os cursos participantes do exame foram: Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Biomedicina, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comunicação Social, Design, Direito, Formação de Professores, Música, Psicologia, Secretariado Executivo, Teatro, Turismo, sendo que, da IES pesquisada, participaram os alunos de Música, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Administração, Direito, Ciências Econômicas, Psicologia, Ciências Contábeis, Design e Turismo. De acordo com o relatório do INEP, a IES inscreveu, naquele ano, 5.531 alunos, distribuídos nos seis campi; fizeram parte da amostra 3.700 alunos e estavam presentes no exame 2.733 alunos.

No ano seguinte, 2007, os cursos convocados a participar da prova foram: Agronomia, Biomedicina, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Serviço Social, Tecnologia de Radiologia, Tecnologia em Agroindústria, Terapia Ocupacional e Zootecnia, conforme determinou a Portaria Normativa nº 5, de 20 de março de 2007, dentre estes, na IES em estudo, participaram os alunos dos cursos de Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Odontologia, Serviço Social e Nutrição. Foram considerados aptos a realizarem o exame 1.783 alunos, sendo 1.444 deles ingressantes e 339 concluintes. Destes, foram selecionados 609 ingressantes e 212 concluintes, ou seja, 821 alunos da IES foram selecionados para realizar o exame. Estiveram presentes 651 alunos, sendo 443 ingressantes e 208 concluintes, de três de seus campi.

Para 2008, o ENADE de acordo com a Portaria INEP nº 135 de 07 de agosto de 2008, os cursos designados a realizarem o exame são: Arquitetura e Urbanismo, Biologia, Ciências Sociais, Computação, Engenharia, Filosofia, Física, Geografia, História, Letras, Matemática, Pedagogia e Química. A prova foi agendada para o dia 9 de novembro de 2008.

O Ministério da Educação tem reiterado que os resultados do ENADE não têm muita importância neles mesmos e precisam ser vistos em conjunto com outras avaliações sobre as condições do curso, que estão prometidas para o futuro. Em parte, esta afirmação está relacionada com a idéia de que não se deve avaliar um curso somente pelos seus resultados, mas também pelo processo que levou a ele.

Baseada nessa afirmação se pode perceber que o ENADE fornece dados ainda insuficientes para que as instituições possam trabalhar considerando-os únicos e expressões completas da realidade, porém sendo um instrumento o qual faz parte do atual sistema implantado, deve a IES analisar com critérios rígidos, através da sua comissão interna, os resultados fornecidos pelo INEP, buscando aproximá-los ao máximo da sua realidade, identificando os aspectos sinalizados que necessitam ser substituídos ou sofrerem modificações e aqueles que podem ser conservados pela Comissão de Avaliação.

Diante da descrição do percurso estabelecido pela IES pesquisada, no que se refere a Avaliação Institucional, é salutar ressaltar a trajetória por ela construída, nos últimos anos. Mesmo respeitando os ditames legais, que se apresentam praticamente como padrão às IES brasileiras, ela vem arquitetando o seu caminho,

respeitando a sua realidade interna, local e regional, as suas possibilidades e limitações. E, entendo que este é movimento em um processo que se pretende crítico, reflexivo, contínuo, participativo deve acontecer. Neste sentido, concordo com Cardoso, quando afirma que

[...] cada universidade tem um perfil, tem uma história. É preciso identificar esse perfil e reconstruir essa história, para avaliar o papel que esta universidade específica tem desempenhado historicamente na sociedade e frente ao desenvolvimento da ciência, e colocá-lo em discussão, especialmente para definir se é isso mesmo que a comunidade universitária (e também a comunidade em geral) quer (em) para esta universidade neste momento e no futuro (CARDOSO, 1992, p.26-27).

Por fim, a avaliação institucional na instituição pesquisada é uma atitude importante de autocrítica de si mesma, o que evidencia a sua vontade em buscar a qualidade, sintonizada com as demandas e desafios postos pela ciência e pela sociedade.

CAPÍTULO 3:

3 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O PROJETO PEDAGÓGICO

3.1 O Curso de Administração no Brasil

De acordo com informações disponíveis na *home-page* do Conselho Federal de Administração (CFA, 2008), a preocupação com a formação do administrador no país começou a ser considerada a partir da década de 1940, justamente em um período em que se acentuou a necessidade de mão-de-obra qualificada e, conseqüentemente, da profissionalização do ensino de Administração. Além disso, a partir de 1950, devido à internacionalização da economia, com investimentos externos e instalação de filiais de grandes empresas estrangeiras no país e a retomada, de forma sistemática, da política econômica industrializante, a necessidade de formação para estes profissionais foi imperativa.

A formação profissional em Administração no Brasil é bem recente. A partir do desenvolvimento capitalista, basicamente centrado na indústria, as principais esferas institucionais da sociedade brasileira passaram a preocupar-se com a formação universitária dos profissionais da Administração. Inicialmente, esta formação era restrita a técnicas e instrumentalização racional do trabalho, no âmbito do serviço público.

O ensino formal de Administração ganhou identidade com a criação do primeiro curso, em 1941, na Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), em São Paulo. Tal escola modelo foi inspirada no curso da *Graduate School of Business Administration* da Universidade de Harvard. Alguns anos depois, em 1946, foi criada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), que ministrava cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis, onde eram apresentadas algumas matérias ligadas à Administração (CFA, 2008).

Em 1952, foi criada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) pela Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Tal iniciativa,

na época, apresentava-se como a consolidação da posição do Estado como agente dinâmico do processo de industrialização e a exigência de pessoal especializado para exercer funções de planejamento, coordenação e controle, tanto nos empreendimentos públicos como privados. Dois anos mais tarde, em 1954, foi consolidada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), que se empenhava na preparação de profissionais com alta capacidade gerencial através da adoção de conteúdos e metodologias avançadas para o ensino na área (CFA, 2008).

Outro acontecimento que marca a história da Administração no país é a promulgação, em 1967, do Decreto-lei nº 200, feita pelo então presidente Castello Branco. Foram introduzidas reformas na administração do serviço público federal, trazendo ao setor público características da gestão administrativa muito parecida àquelas do setor privado. De acordo com Schwartzman (1992), a confiança na superioridade da administração privada foi, com certeza, um dos fatores que inspiraram o decreto-lei; além disso, a ciência das dificuldades de se agir com eficiência dentro do emaranhado de regras e formalismos que existia e ainda hoje existem no serviço público brasileiro.

O cenário de mudanças que se apresentava na década de 1960 influenciou também a profissionalização do administrador. A regulamentação da atividade ocorreu com a Lei nº. 4.769, de 9 de setembro de 1965. Tal Lei, em seu artigo 3º, afirma que o exercício da profissão de Técnico em Administração era privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, em cursos regulares de ensino superior; assim, ampliou-se o campo de trabalho para a profissão de administrador.

Com a instituição e regulamentação da profissão de Técnico de Administração, na década de 60, surgiu a necessidade de reformular a formação do profissional de Administração. A partir da sua regulamentação, ocorreu a necessidade de instituir organismos controladores do exercício da profissão, para tanto, na mesma época, foram criados os Conselhos Regionais de Administração (CRA).

Tendo como cenário as mudanças políticas, econômicas e educacionais ocorridas no país na época, em 1966, o Conselho Federal de Educação, por meio do Parecer nº 307, fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, tendo por base a LDB 4.024, de 1961. Anos mais tarde, já em 2005, sob as orientações

dadas pela LBD 9.394 de 1996, em relação às Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação, o Conselho Nacional de Educação aprovou a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração. Vale destacar que desde a Reforma Universitária de 1968 o curso de Administração no país vem se popularizando. Segundo dados da Sinopse da Educação Superior, divulgada pela INEP (2008), em 2006, eram oferecidos no país mais de 2.800 cursos presenciais de Administração.

3.2 O Curso de Administração na Instituição Investigada

Descreveremos, a seguir, o caminho percorrido pelo curso dentro da IES pesquisa. Seguindo as tendências expansionistas (em termos de ensino superior) do país na década de 1970, o curso de Administração foi instituído no ano de 1978. Segundo documentos da IES (2008), o curso foi concebido a partir de diretrizes que visavam a compreensão de uma realidade socioeconômica e ambiental e que atendesse a capacitação de gestores de organizações públicas e privadas, voltados não só a satisfação dos clientes, mas ao entendimento e a inserção de sua atividade na dinâmica regional.

O curso foi autorizado pelo Parecer nº 48/78/CEE-SC e pelo Decreto- Presidencial nº 82.462, de 18 de outubro de 1978. Sua implementação aconteceu em 1º de março de 1979; foi reconhecido pelo Parecer nº 753/81/CFE, de 10 de novembro de 1981 e pela Portaria Ministerial nº 23 de 08 de janeiro de 1982.

Vale ressaltar que os atos normativos acima citados referem-se ao primeiro curso de Administração autorizado e reconhecido na IES. Entretanto, conforme já anunciado, a IES investigada é formada hoje, no segundo semestre de 2008, por seis campi, sendo que o curso de Administração é oferecido em todos eles. Porém, dentro dos limites desta pesquisa, o foco do estudo se dará sobre apenas um deles, ou seja, o curso oferecido no segundo maior campus da IES, por ter sido o curso que mais manifestou interesse no estudo proposto por esta pesquisadora.

O curso analisado é oferecido desde o primeiro semestre de 2005, foi autorizado pela Resolução nº 100/ConsUn-CaEn/02, implantado pela Resolução nº 035/ConsUn-CaEn/05 e sofreu uma alteração na matriz curricular, implementada a

partir do primeiro semestre de 2006. Tendo em vista que ainda não há formandos deste curso, seu reconhecimento acontecerá logo após a conclusão da primeira turma, que ocorrerá ao final do segundo semestre de 2008.

A construção da proposta pedagógica do curso procurou contemplar as necessidades sociais da região, tendo como orientação as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração (Resolução nº 4/05) bem como, as diretrizes internas da instituição.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, em seu art. 5º

Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviço;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria de jogos, modelos matemáticos e estatísticos se aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração;

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Sendo assim, a matriz curricular do curso em análise, atendendo as diretrizes instituídas pelo MEC, está organizada conforme os quadros que seguem:

QUADRO 1: Eixos Curriculares X Disciplinas do Curso de Administração analisado de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais

EIXOS CURRICULARES	DISCIPLINAS	C/H
<p>FORMAÇÃO BÁSICA Estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas.</p>	<p>Matemática Financeira Comunicação Organizacional Economia I e II, Contabilidade para Administração Direito para Administração Filosofia e Ética Psicologia Organizacional Sociologia Organizacional</p>	540 h
<p>FORMAÇÃO PROFISSIONAL Relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.</p>	<p>Teorias da Administração I e II Seminários em Administração Avaliação Financeira de Investimentos OSM Gestão de Custos Pesquisa em Administração Administração Financeira I e II Administração de Materiais Administração de Recursos Humanos I e II Administração Mercadológica I e II, Administração da Produção e Operação Mercado de Capitais Administração de Sistemas de Informação Projetos Organizacionais Estratégias Organizacionais Seminários Avançados em Administração Tópicos Especiais 9 Disciplinas Eletivas</p>	1800 h
	Estágio I, II e III	300 h
<p>ESTUDOS QUANTITATIVOS E SUAS TECNOLOGIAS Abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.</p>	Estatística.	60 h
<p>FORMAÇÃO COMPLEMENTAR Estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.</p>	Atividades Complementares	300 h

Fonte: Documentos da Instituição – Matriz Curricular do Curso de Administração

O conjunto de disciplinas que compõem o curso, num total de 43 (quarenta e três) mais as atividades complementares, forma a matriz curricular do curso em análise. Tais disciplinas estão organizadas em oito períodos, sendo o período mínimo de integralização de quatro anos. A carga-horária em disciplinas letivas é igual a 2.700 horas. Estas, somadas a carga-horária de atividades complementares, significam dizer que, ao final do curso, o aluno terá cursado 3.000 horas. De acordo com a resolução que trata da carga-horária mínima dos cursos de graduação (Resolução CES/CNE nº2, de 18 de junho de 2007), para o curso de Administração a exigência é de, no mínimo, 3.000 horas.

O objetivo do curso, segundo o exposto no seu Projeto Pedagógico (2008), é formar profissionais com domínio da ciência da administração, comprometidos com a ética, profissionais críticos, reflexivos e responsáveis com o desenvolvimento das

organizações e da sociedade. Ainda, segundo o Projeto Pedagógico, a instituição procura desenvolver no seu egresso um perfil voltado para a capacidade da tomada de decisões, reflexão e síntese, priorizando a ética, a responsabilidade e a transparência com o compromisso diante das pessoas e das organizações, assumindo a postura de um agente voltado para a construção de ações, de acordo com as disponibilidades dos recursos que lhe são apresentados. A IES entende que o bacharel em Administração deverá desenvolver durante sua graduação a capacidade para compreender as questões ligadas às áreas científicas, técnicas sociais e econômicas, as quais fazem parte do contexto administrativo e gerencial, com flexibilidade e adaptação as várias situações do mercado onde irá atuar como um profissional.

Diante da caracterização curso quanto à matriz curricular, objetivo e perfil do egresso do curso, observo que este acolhe as exigências da legislação atual. A matriz curricular do curso apresenta disciplinas que atendem cada um dos quatro eixos demandados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração. O fato de a matriz curricular privilegiar 70% da carga horária total do curso em conteúdos e atividades voltadas para a formação profissional indica a preocupação com a qualificação profissional dos egressos no que tange a área de atuação destes.

Neste sentido, é relevante sinalizar para a importância do processo de ensino-aprendizagem, das relações e inter-relações que se estabelecem neste processo. Para que estes atinjam seus objetivos, é necessário que a instituição esteja voltada para o indivíduo (acadêmico) e para o conjunto de envolvidos (coordenação, docentes, pró-reitoria, centros e outros setores). Assim, as chances de se construir no egresso o espírito de um administrador preocupado e voltado para as transformações de uma sociedade globalizada são maiores.

Entrevistada, a coordenação do curso analisado, afirmou trabalhar voltada para a concepção de educação e para o ato pedagógico assumido no seu projeto pedagógico. Desta maneira, orienta as atividades de ensino e a organização didático-pedagógica do curso de administração na busca de alcançar os objetivos e o perfil traçados. Assim, seu processo metodológico se divide em: a) integração das atividades pedagógicas, científicas, culturais, administrativas, de extensão e pesquisa envolvendo todos os setores; b) investimento contínuo na orientação e capacitação dos docentes; c) orientação e acompanhamento nas tarefas dos

docentes; d) planejamento curricular, definido através de reuniões com os docentes; e) avaliação da aprendizagem (através da avaliação discente); f) processo de avaliação interna e das comissões de avaliação externa (Projeto Pedagógico do Curso, 2008).

Os mecanismos utilizados visam o acompanhamento do processo. Sempre que necessário e a partir da análise dos resultados das avaliações do curso são sugeridas e implantadas mudanças. A coordenação do curso, juntamente com outros setores responsáveis pela manutenção e desenvolvimento da IES, acompanha o desenvolvimento do curso visando formar e colocar no mercado, profissionais qualificados, com habilidades e competências, capazes de disputar uma vaga no mercado competitivo e globalizado do cenário econômico/financeiro atual.

No capítulo 4, será discutido o processo de gerenciamento do curso, tendo por base o seu projeto pedagógico. Para dar suporte e orientar as análises futuras, no item seguinte será apresentado o projeto do curso vigente.

3.3 O Projeto Pedagógico do curso analisado

A palavra projeto, segundo Veiga (2006), significa tanto o que é proposto para ser realizado quanto o que será feito para atingi-lo. Ou seja, expõe uma intenção do que ainda não existe, mas está sendo encaminhado para se tornar concreto, ao mesmo tempo, designa o que será feito. Nas instituições de ensino, um projeto não é apenas uma forma metodológica de organizar processos de trabalho pedagógico, mas também uma proposta, uma vez que seu valor educativo reside no caráter aberto, flexível e contextualizado dos atos de ensinar, aprender, pesquisar, conviver, compartilhar.

Neste sentido, o Projeto Pedagógico (PP) é um plano global de um curso ou de uma instituição educativa. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva e estática, de um processo de planejamento que define o tipo de ação educativa que se quer realizar. Este processo parte, sempre, de um posicionamento sobre a intenção da IES/curso e da sua leitura de realidade.

De acordo com Vasconcellos (2002), um Projeto Pedagógico apresenta as seguintes características:

- quanto à abrangência: é amplo, integral e global;
- quanto à duração: é longa, dependendo da instituição de ensino, pode ser programado para 1, 2 ou 3 anos;
- quanto à participação: é coletiva, envolvendo a participação efetiva dos membros da comunidade acadêmica;
- quanto à concretização: é processual, não se esgotando na sua elaboração, envolve avaliação e articulação permanentes.

Segundo o mesmo autor (2002), todo o processo de planejamento deve ser rigoroso e comprometido com o aperfeiçoamento e com a transformação. Para tanto, deve contemplar 5 dimensões básicas:

- Dados, conhecimentos, diagnóstico, necessidades, problemas, contexto, justificativa situação, realidade;
- Objetivos, metas, missão, visão, princípios, finalidades;
- Orientação para a ação, diretrizes, estratégias, plano de ação;
- Prática, aplicação, operacionalização, execução, implantação, ação;
- Análise dos resultados, controle, retro-alimentação, acompanhamento e avaliação.

O Projeto Pedagógico é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas do curso dentro da IES. Na instituição que oferece o curso analisado, este documento é revisado e reelaborado a cada dois anos. O projeto analisado consta de identificação do centro⁹ ao qual o curso está vinculado, bem como apresentadas a sua missão e visão. Apresenta uma descrição sucinta da infra-estrutura física do campus (salas de aulas e laboratórios) que são utilizados pelos alunos do curso de Administração, bem como a descrição do corpo técnico-administrativo que atende ao curso. São apresentadas informações sobre o apoio didático-pedagógico oferecido aos docentes do curso no campus.

Um segundo item do projeto apresenta uma descrição pormenorizada do Projeto Pedagógico da instituição, com: a) dados gerais do curso (titulação, autorização, reconhecimento, carga horária, duração, coordenação); b) objetivo do curso, o perfil e o mercado de trabalho para os egressos, os projetos integrados

⁹ A instituição analisada está estruturada em centros de ensino, de acordo com as áreas do conhecimento.

desenvolvidos no curso e as formas de divulgação do mesmo; c) informações sobre o corpo discente (perfil sócio-econômico e cultural, números de matrículas, evasões, freqüências e rendimento acadêmico) e docente (perfil sócio-econômico, formação acadêmica e profissional, carga-horária, produção científica e participação em eventos); d) a organização curricular do curso, isto é, estrutura do currículo, matriz curricular e ementário; e) os estágios, obrigatórios e não-obrigatórios, as atividades complementares, atividades de conclusão de curso, monitorias, intercâmbios e eventos acadêmicos; f) as atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pelos docentes e discentes do curso e, g) as informações sobre o sistema de avaliação, dentre elas: avaliação do processo de ensino-aprendizagem, institucional, do curso, resultados da avaliação institucional da IES e do curso, avaliação externa (ENADE).

O documento apresenta uma seção específica para tratar do planejamento, abordando os seguintes eixos: ensino, pesquisa e extensão e cultura. Para cada um destes foram definidos indicadores, objetivos e ações estratégicas, cronograma e responsável.

Em síntese, o documento apresenta um retrato detalhado do curso nos anos 2005 e 2006. Constitui-se em uma ferramenta importante para que a coordenação, os docentes e os discentes do curso possam repensar o seu percurso formativo e o seu processo educativo, identificando as possibilidades e limitações, e assim, se adequar as necessidades e novas exigências.

Conforme apontado anteriormente, no capítulo que segue, me dedico a apresentar e comentar o processo de gestão no âmbito do curso, tendo como base o projeto pedagógico e os resultados da avaliação institucional do ano de 2007. Afinal, a construção do PP implica gestão e reflexão crítica sobre a prática pedagógica, no sentido de identificar as dificuldades, os avanços e as resistências.

CAPÍTULO 4

4 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CURSO ANALISADO: descrição e análise do processo e da gestão das informações no ano de 2007/1

4.1 A Avaliação Institucional no Curso de Administração: O Processo

4.1.1 Sensibilização, Diagnóstico, Análise e Discussão dos Resultados da Avaliação Institucional

Na IES investigada, o processo de avaliação institucional é de responsabilidade de um setor ligado a sua Pró-Reitoria de Ensino. Tal setor determina as diretrizes e controla o seu desenvolvimento, das Coordenações Acadêmicas de cada Centro/Campus da IES e de cursos, responsáveis pelo apoio pedagógico, sensibilização, coleta de dados, discussão dos resultados. A coleta dos dados acontece uma vez no ano, sempre no primeiro semestre letivo; desta maneira, busca possibilitar uma ação completa e sistemática de todas as etapas do processo, buscando maior proximidade com a realidade, e tem o intuito de evitar o estresse em relação a aplicação dos instrumentos, etapa do processo que demanda a participação de um grande número de envolvidos.

Para uma melhor compreensão do processo de Avaliação Institucional na IES e no curso de administração, a seguir serão descritas as etapas que o compõem. Vale destacar que as etapas descritas dizem respeito aquelas desenvolvidas no âmbito do curso analisado, embora muitas delas sejam comuns a outros cursos.

O primeiro e importante momento é o da sensibilização. Conforme destaca Hostins (2003), é um momento imprescindível em qualquer modalidade de avaliação que se pautar pela participação e pela negociação; representa a busca e o envolvimento de todos participantes em todas as etapas do processo. Para Pena Firme (2000), é o momento onde o avaliador atua, principalmente, como um colaborador, permitindo aos envolvidos descobrirem e utilizarem o seu próprio poder

como mecanismo de importância nas decisões que serão tomadas após a divulgação dos resultados.

Esta etapa do processo tem a finalidade de chamar todos os atores envolvidos no processo para que trabalhem juntos na busca de soluções para os possíveis déficits apontados por ele mesmos. A partir da literatura a respeito da avaliação institucional, pode-se destacar que a sensibilização é uma importante etapa da avaliação institucional, servindo para que os personagens envolvidos no processo se apropriem do processo de construção e compreensão das informações, bem como de sua aplicação no cotidiano institucional. Para fins didáticos, a sensibilização aparece como a primeira etapa do processo, entretanto, é interessante que esta seja feita em cada uma das etapas, na tentativa de um envolvimento constante e comprometido com os resultados da avaliação, visto que a avaliação envolve vários momentos, da sua aplicação até a divulgação, e posteriormente no momento em que as medidas a serem tomadas forem planejadas.

No curso da IES em análise, tal etapa representa a busca do envolvimento dos interessados em todas as fases do processo, a compreensão dos seus propósitos e a definição conjunta dos procedimentos a serem adotados no decorrer do movimento da avaliação. (Projeto Pedagógico do Curso, 2008). A sensibilização ocorre num período imediatamente anterior à aplicação dos instrumentos de avaliação e exige esclarecimentos, discussões e fortalecimento da participação de todos no processo. No ano de 2007, no âmbito do curso de Administração analisado, a sensibilização dos discentes e docentes iniciou em fevereiro do mesmo ano, acontecendo no período que antecede a aplicação do instrumento as seguintes ações:

- Fevereiro/2007: Fóruns com os professores sobre a avaliação institucional na semana dedicada a Formação Continuada dos Docentes, com o objetivo de apresentar a proposta de avaliação da IES e do curso;
- Março/2007: Reunião com representantes da coordenação, docentes e discentes, com o objetivo de explicar a finalidade e o processo de avaliação, bem como convidá-los para que se envolvam na divulgação. Para Hostins (2003), ao ser planejada uma avaliação, uma série de decisões básicas a serem tomadas estão comprometidas nas decisões subseqüentes, deste modo esse encontro busca discutir dúvidas, questionamentos e responder perguntas fundamentais para auxiliar a condução da avaliação;

- Abril e Maio/2007: Correspondência virtual aos docentes, com o objetivo de informar sobre o processo de avaliação e apresentar o instrumento de avaliação; correspondência virtual aos discentes com o objetivo de incentivá-los a participar do processo e a elaboração e divulgação da campanha de conscientização através de: banners, cartazes, *flyers*, cartilhas, e sua conseqüente distribuição no campus e na internet, com o objetivo de incentivar os envolvidos com o curso a participar do processo.

A etapa seguinte, do diagnóstico, é quando os dados são coletados, via internet/intranet, ou seja, acessando a *home page* da IES alunos e professores terão acesso ao formulário de avaliação. Esta fase dura aproximadamente 40 (quarenta) dias, tendo sido realizada, no ano de 2007, entre os dias 14 de maio e 29 de junho. Neste período e nesta edição, os discentes e docentes responderam a um instrumento de avaliação com perguntas e respostas objetivas abrangendo indicadores relacionados a três dimensões: a infra-estrutura da universidade, o curso de graduação e as disciplinas cursadas/ministradas.

Na dimensão 1, da infra-estrutura, foram avaliados os seguintes indicadores: acervo, espaço e atendimento da biblioteca, sala de aula, laboratórios de informática, infra-estrutura geral do *campus*, meios de comunicação, atendimento geral, prestação de serviços existentes e prestação de serviços a serem implantados. Na dimensão 2 - o curso de graduação, foram avaliados: as oportunidades de participação em atividades de pesquisa, extensão e iniciação profissional, o conhecimento do projeto pedagógico e a participação em seu planejamento e desenvolvimento e a coordenação de curso. Por último, na dimensão 3 que buscou avaliar as disciplinas cursadas/ministradas foram avaliados: atuação do professor, atuação do aluno, o nível de exigência e importância da disciplina.

A etapa de análise e discussão dos resultados, que acontece logo após o término do processo, agendado e divulgado no calendário acadêmico oficial da IES e que culmina na divulgação dos resultados por meio de relatório *on-line* e através do *cd-rom* entregue aos coordenadores dos cursos, foi formada, no curso analisado, pelas seguintes atividades:

- Reuniões com direção do campus e coordenação do curso para análise dos dados e encaminhamentos das estratégias de divulgação junto ao corpo docente e discente;

- Reuniões pedagógicas com os docentes do curso, para discussão de resultados gerais da IES e do curso e, particularmente, com aqueles professores que apresentaram baixo desempenho, visando levantar possibilidades de superação dos aspectos apontados como problemáticos na sua disciplina. Nesse caso, vale registrar que o professor teve acesso exclusivo ao seu relatório, podendo analisar seu desempenho sem sentir-se ameaçado ou constrangido.
- Fóruns Discentes de Socialização dos resultados no curso e levantamento de alternativas de solução ou encaminhamentos junto aos órgãos responsáveis na IES. No segundo semestre de 2007 e primeiro de 2008, no curso analisado, foram organizados fóruns de discussão por períodos (turmas). Nos encontros, conduzidos pelos docentes de um determinado dia da semana, foram apresentados os resultados da avaliação do curso.

Percebo que a etapa de análise e socialização dos resultados é importante por se tratar de um momento de discussão dos dados obtidos e conseqüente definição conjunta de ações que potencializem os aspectos positivos e minimizem ou eliminem aqueles considerados limitantes. Assim, a avaliação deixa de ser finalizadora e passa a ser diagnóstica e formativa. De acordo com Hostins (2003), quando a avaliação parte da análise e da discussão dos dados obtidos, juntamente com a definição conjunta das ações propostas que visam solucionar os aspectos frágeis apontados e aperfeiçoar os aspectos positivos, assume o papel de alimentadora do processo.

Ainda, a partir de um bom diagnóstico, que é a base objetiva para o planejamento das medidas a serem adotadas, é mais fácil promover as mudanças julgadas necessárias, suprir as necessidades e solucionar os problemas detectados, tornando possível uma ação da gestão com bases em dados concretos. De acordo com a coordenadora pedagógica do campus onde está localizado o curso analisado, a discussão dos resultados com os principais envolvidos – docentes e discentes – é importante para que não se forme uma lacuna no processo, que poderia questionar a autenticidade do processo e seu objetivo de avaliar para corrigir e não para punir. Neste sentido, concordo com Hostins (2003), quando afirma que é importante que todos os envolvidos conheçam os resultados do processo de auto-avaliação, pois “eles geram nos sujeitos envolvidos um exercício de autocrítica que motiva a mudança e a busca de soluções para os problemas apresentados” (p. 130).

A vivência desse processo (sensibilização, diagnóstico, análise e discussão dos resultados) deve se constituir em uma contínua atividade de reflexão-ação-reflexão. Quando aqueles que pertencem as IES e seus cursos participam de um processo como este, tem a possibilidade de se conhecer e assim refletir sobre suas atuais práticas. Uma IES não sobreviverá se as expectativas e as carências de todos os atores envolvidos não forem ouvidas, interpretadas e atendidas.

Para Zainko (2003) a avaliação deve ser vista como um processo sistemático, participativo, democrático e principalmente de caráter construtivo, possibilitando a indispensável autocrítica, identificando pontos positivos e problemáticos da instituição, na busca constante das questões relacionadas ao melhoramento da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão acadêmica.

Assim, é necessário que durante todo o processo se tenha presente o objetivo da avaliação e os dados transmitidos o mais próximo da realidade e da verdade. Sabe-se da dificuldade de assegurar a honestidade e crítica dos envolvidos, visto que vários aspectos que envolvem o momento em que discentes e docentes respondem o instrumento, podem interferir nas suas respostas. Por este e outros motivos que todos os que a conduzem devem permanecer envolvidos e comprometidos em transmitir informações aos sujeitos participantes sobre a importância da responsabilidade das informações prestadas. Conscientizar a todos sobre o sentido e significado da avaliação institucional é necessário e importante, pois culminará na tomada de decisão, e as decisões devem buscar beneficiar a todos os envolvidos e não somente a instituição.

Tendo por base as etapas que compreendem a avaliação institucional, bem como a sistematização das mesmas no curso analisado, a seguir serão apresentados alguns resultados da avaliação considerados relevantes e o conseqüente processo de gerenciamento destes no âmbito do curso, na maioria deles, e, em alguns momentos, na esfera na IES.

4.2 Gestão dos Resultados da Avaliação Institucional

Ao iniciar a apresentação e discussão dos resultados da avaliação institucional do curso de administração e seu processo de gestão, é importante

destacar a diferença entre “gestão” e “gerenciamento”, na ótica administrativa e educacional, bem como definir o papel do(s) responsável (is) neste processo no âmbito da IES e no curso analisado.

Para Sordi (2005) o gerenciamento está relacionado ao monitoramento e controle do recurso gerenciado, o ato de gerenciar, enquanto que gestão é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes entre outras ações. Desempenhar a gestão implica o comprometimento com a evolução do processo, partindo do seu planejamento, aplicação, execução e controle, mantendo um envolvimento em todas as suas fases. Assim, para fins deste estudo, irei utilizar o termo gestão, por entender que o processo em análise é mais do que um simples controle de etapas.

Ainda, no contexto desta pesquisa, será utilizado o termo “gestor” ou “grupo gestor” para designar os responsáveis pelo andamento e finalização do processo de avaliação no curso de administração (coordenador do curso, coordenador pelo apoio pedagógico, docentes, Pró-Reitorias). São os gestores do conhecimento¹⁰, ligados aos objetivos da gestão de processos¹¹, que têm como objetivos no seu trabalho, assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, com a elevação do nível da qualidade do ensino e da instituição. É importante destacar que o seu campo de ação está ligado aos aspectos legais, ambientais e humanos que envolvem o curso: o corpo docente, ao atendimento, o estudante e egressos, a comunicação com a sociedade, a responsabilidade social, ao currículo do curso, ao planejamento, avaliação, a gestão, a organização dos centros, entre outras atividades. Cabe ao grupo gestor a missão de identificar as potencialidades e as limitações da IES e dos cursos, iluminando os aspectos a serem aperfeiçoados, visto que a avaliação aponta os problemas, mas não os soluciona. A função de gestão é de extrema abrangência e muitas vezes difícil de ser desempenhada com êxito, por depender da inter-relação de pessoas, recursos, legislação e ambientes, dentro da IES. Desse modo, concordamos com Alperstedt (2006), que afirma que gerir uma organização como uma universidade requer atenção a vários fatores, dos quais

¹⁰ Segundo Davenport (1998), a gestão do conhecimento pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento. Para Alvarenga Neto (2005), gestão do conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento.

¹¹ A Gestão de Processos consiste em várias atividades que ocorrem dentro de uma organização envolvidas diretamente com seus objetivos, atividades, por exemplo, relacionadas, aos seus recursos humanos para assegurar a melhoria contínua e aumentar sua eficiência assegurando atingir suas metas.

muitas das vezes, pelas inúmeras interações existentes, tornam-se incontroláveis. Por serem numerosos os intervenientes, em muitos casos, são gerados impactos que eliminam cada vez mais, do seu dia-a-dia, a crença pela certeza e pela permanência dos resultados da avaliação nela realizada.

Na IES e no curso analisado, um dos principais responsáveis pela gestão dos resultados da avaliação é a coordenação do curso, visto seu envolvimento direto com os discentes e docentes, atores responsáveis pelos resultados da avaliação. Seus pronunciamentos positivos ou insatisfatórios demonstram ao gestor o grau de necessidade da sua tomada de decisão na busca de novos caminhos. De posse dos resultados da avaliação, sistematizados na forma de relatório, a etapa seguinte no processo, que é o foco desta investigação - a gestão dos resultados é de fundamental importância e necessária para atingir os objetivos do processo avaliativo. Segundo Ristoff (2000), é no relatório que reside a garantia de que as deficiências, as omissões, os méritos e as virtudes dos cursos, programas, departamentos, currículos, etc. recebem a devida atenção dos gestores acadêmicos.

A coordenadora pedagógica do campus, quando questionada sobre a importância da avaliação institucional para o grupo gestor, afirma que a sua função é estratégica, facilitando a gestão da qualidade¹² no ensino, na pesquisa e na extensão. Considera uma âncora na qual o grupo gestor se apóia para a implantação dos programas necessários ao comprometimento com o desenvolvimento da missão e dos objetivos da instituição.

Diante dos resultados da avaliação o gestor inicia sua trajetória, buscando aperfeiçoamento, soluções e inovações para envolver os docentes e discentes com a realidade da IES, para, posteriormente, trabalharem juntos na identificação dos mecanismos a serem utilizados na implementação das ações a serem propostas, que são pensadas tendo em vista a integração do conhecimento e a reflexão teórico-aplicativa da realidade onde está inserida a IES. Nesse sentido, a coordenadora pedagógica esclarece na sua entrevista que cada centro acadêmico na pessoa do seu gestor estabelece os métodos de gerenciamento dos resultados, visando sempre buscar uma tomada de decisão mais próxima da sua realidade e necessidade.

¹² Gestão de Qualidade pode ser conceituada na educação como a adequação entre o que se realiza e o que inicialmente havia sido proposto como objetivo ou meta. Para Schwartzman (1987) qualidade não é algo que se define sozinha está sempre relacionada a alguma coisa.

Desse modo de posse dos resultados os gestores iniciam o levantamento e a análise das informações para que em conjunto com as áreas envolvidas, o grupo gestor possa desenvolver as medidas para chegar à tomada de decisão visando eliminar as falhas apontadas.

A gestão dos resultados é um compromisso com o planejamento, com a ação e com o controle, promovendo a eficiência e a eficácia das metas definidas no plano de ação, e de garantir que a melhoria contínua seja praticada em cada programa ou atividade da instituição, através das ações propostas e posteriormente monitoradas. É nesse sentido que se pode afirmar que a gestão de resultados avaliativos é quase uma subárea da auto-avaliação que exige atenção desde o momento do planejamento até a execução, tendo também como função a apropriação dos resultados para orientar o desenvolvimento do projeto pedagógico do curso, servindo de subsídio para decisões e mudanças, em qualquer uma das áreas envolvidas no curso: legais, ambientais e humana.

Para DUHRAM (1990), a avaliação é um dos caminhos que permite encontrar elementos e dados, e quando bem trabalhados e sistematizados orientam e norteiam os gestores para que a tomada de decisão seja consciente e eficaz.

Assim concluo que uma definição que pode ser aplicada à gestão, é a de uma atividade que trabalha com o objetivo de encontrar a melhor maneira de conduzir os resultados obtidos na avaliação institucional como um facilitador aos gestores na tomada de decisão, atendendo de maneira correta às necessidades apontadas, objetivando o cumprimento das propostas da IES perante a sociedade.

Tendo como contexto a fase de gerenciamento das informações, a seguir serão analisadas as três dimensões da avaliação institucional que fizeram parte do processo no ano de 2007, bem como algumas ações propostas pela coordenação do curso, docentes e Comissão Própria de Avaliação.

4.2.1 Apresentação, Análise dos Resultados e das Ações Propostas

Os critérios adotados para análise dos resultados devem ser definidos de forma diferenciada considerando os objetivos específicos das partes envolvidas, buscando um efeito positivo e de utilidade para a instituição. Essa etapa significa o

momento de interpretar, buscar o sentido mais explicativo dos resultados, lerem através dos índices, dos percentuais, das tabelas, dos quadros e gráficos as expectativas dos discentes e docentes em relação aos itens questionados.

Segundo Luz (2007), os gestores e as pessoas envolvidas com as ações institucionais agregam valores aos resultados, no sentido de definir o que é significativo para a instituição e para as pessoas que usufruem de seus serviços; a avaliação institucional é um instrumento de gestão do processo decisório e de gerenciador de crises. Para Abramowicz (1994), avaliar as atividades de uma instituição educativa é imprescindível, porém o uso dos seus resultados para tomada de decisões é fundamental e se fazem necessários.

Concordo com os autores quanto ao papel da avaliação institucional e dos seus resultados como instrumentos de informações para os gestores tomarem consciência das necessidades da instituição. Assim, baseada nos resultados da avaliação institucional do curso em foco, referentes ao ano de 2007, desenvolvo nesse capítulo uma busca de respostas aos objetivos propostos nessa pesquisa.

Essa etapa de análise pode ser considerada como parte de uma gestão, onde os gestores reúnem um conjunto de esforços, posturas e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir, aplicar e reutilizar o conhecimento em detrimento ao objetivo proposto pelo processo. Com o objetivo de uma mudança vislumbrando um novo caminho a ser percorrido onde se constitua a mediação entre o que somos e o que queremos ser.

Visualizar os pontos fortes e fracos é uma importante fonte de informação para os gestores, planejarem o despertar de ações estratégicas. O processo da avaliação institucional desde o seu projeto até sua execução trás implícito a importância dos seus resultados como geradores das ações significativas para o aperfeiçoamento e melhoria da IES, num todo, nesse estudo em especial do curso de administração que está sendo investigado.

Dias Sobrinho (2000) reafirma a importância dos resultados ao destacar que eles não se encontram apenas no final de um determinado ciclo, na forma de constituição de novas metas a serem cumpridas, mas já se produzem ao longo do processo como transformação qualitativa do agente e ao mesmo tempo da própria instituição. É fato que as recomendações e resultados propiciam aos gestores uma base objetiva para a implementação das ações que concretizam os objetivos da

instituição, definidos no Projeto Pedagógico do Curso de Graduação e na missão da instituição.

A avaliação institucional, como processo de auto-avaliação e de aperfeiçoamento, oportuniza aos gestores analisarem, através de um processo constante e criterioso, o que já foi e o que está sendo realizado, apresentando os resultados de forma que possam ser interpretados e utilizados pelos diversos setores da IES. Sob esta ótica, o material e a forma de comunicação devem favorecer a tomada de decisões em todos os níveis.

Os resultados aqui apresentados são referentes à décima terceira edição da avaliação institucional dos cursos de graduação, realizada em 2007/1, conforme já mencionado, dando continuidade ao processo sistemático de geração de informações para o planejamento e a tomada de decisão com o propósito de atingir padrões de excelência na ação universitária, para o qual conta com a indispensável responsabilidade, competência e capacidade criativa de seus gestores e professores, de acordo com documentos da IES.

4.2.1.1 Quanto à infra-estrutura do campus

Neste item, apresento os resultados da avaliação dos alunos e dos docentes do Curso de Administração do campus pesquisado no que diz respeito à infra-estrutura do campus, tendo participado da edição 2007/I, 111 discentes e 17 docentes, de todos os semestres do curso.

Vale destacar que os resultados de cada um dos aspectos merecem ser discutidos quanto a sua validade e contribuição como um fator limitante à qualidade de ensino, seu real envolvimento com a realidade. Para isso, se faz necessária uma análise crítica detalhada por parte dos gestores antes de uma tomada de decisão. Segundo Bravo (2007, p.60), os gestores necessitam de uma atenção especial nessas situações que aparecem como que para confundir a análise comparativa das respostas entre os alunos e professores, devendo ser olhado por vários ângulos para que nas ações futuras não sejam cometidas injustiças como também carências de atitudes. É necessário ainda, levar em consideração que o ato de avaliar deve ser tratado com sabedoria, responsabilidade e consciência em relação as suas próprias

falhas e as do conjunto, ou seja, não pode ser considerado como uma verdade absoluta. Percebe-se a importância de se analisar os resultados considerando os fatores externos relevantes que conduzem os sujeitos a responder de maneira satisfatória ou insatisfatória, afinal, o momento de avaliar é individual e depende da responsabilidade, da ética e da consciência de cada um dos envolvidos no uso da sinceridade absoluta no instante em que avalia alguém ou se auto-avalia.

A avaliação desempenha papel relevante na identificação dos fatores que interferem na qualidade, sejam eles favoráveis ou negativos e fornece elementos muito claros para a tomada de decisão, tendo em vista a formulação de ações pedagógicas e administrativas com esta finalidade. Com efeito, o processo acadêmico de reflexão leva-nos, segundo Belloni (1998, p.8), “a assumir a responsabilidade efetiva da gestão política, acadêmica e científica da instituição”, permitindo a esta conhecer-se e refletir sobre si própria, e, assim, determinar as suas prioridades e o seu cotidiano.

Dessa forma, a avaliação, ao constituir processos e caminhos de permanente compreensão e busca, voltados à evolução e ao aperfeiçoamento da instituição, mediante a identificação de potencialidades e dificuldades e a proposição de novas alternativas, precisa estar relacionada a um projeto de ações, partindo da identificação do problema; da criação de alternativas; da avaliação das alternativas e a seleção da que melhor condiz com a realidade da IES e após implementar a considerada pelos gestores como a mais adequada.

Para uma melhor compreensão dos aspectos que compõem a dimensão “infra-estrutura do campus” relaciono a seguir os nove indicadores com seus respectivos aspectos questionados:

- Indicador 1 - Acervo da biblioteca: todos os itens estão satisfatórios (comum a todos indicador); sistema on-line de pesquisa e reserva; atualização do acervo; quantidade de títulos; localização do acervo; variedade de periódicos; prefiro não opinar (comum a todos indicador); estado de conservação do acervo; atualização dos periódicos.
- Indicador 2 - Atendimento e espaço da biblioteca: espaço; mobiliário; climatização; ruído; atendimento pelos funcionários; iluminação.

- Indicador 3 - Salas de aula: climatização; recursos; iluminação; mobiliário; persianas/cortinas; ruído; espaço.
- Indicador 4 - Laboratórios de informática: quantidade de máquinas; estado de atualização do equipamento; horários disponíveis; serviço de impressão; ruído; espaço; estado de conservação do equipamento; mobiliário; climatização; iluminação.
- Indicador 5 - Infra-estruturas gerais: passagens cobertas entre os blocos; áreas cobertas para vivência; áreas para estacionamento; áreas verdes para vivência; vias de circulação para pedestres; sanitários; adaptações a portadores de necessidade especial; entradas e saídas das áreas para estacionamento.
- Indicador 6 - Meios de comunicação: *home page*; boletins informativos; portal do aluno; jornais da IES; murais; guia acadêmico.
- Indicador 7 - Atendimento: Programa de atendimento aos funcionários, discentes e egressos; secretária acadêmica; setor de bolsas.
- Indicador 8 - Serviços existentes: internet sem fio; limpeza; lanchonete; segurança; cópias e reproduções; telefonia; restaurante.
- Indicador 9 - Serviços a serem implantados: loja de conveniência; revistaria livraria; informática e eletrônica; cyber café; correios; auto-atendimento bancário; *lan house*.

O quadro que segue, sumariza os dados da avaliação sob o olhar dos alunos e dos professores, destaca o indicador que obteve maior índice de aprovação ou satisfação e os dois indicadores que mostraram índice de insatisfação, ou seja, aqueles que necessitam de um olhar cauteloso e criterioso por parte dos gestores em busca de uma ação reparadora.

QUADRO 2 – Resultados comparativos dos indicadores de infra-estrutura da avaliação institucional edição 2007/1, do campus e curso pesquisado.

INDICADORES	ASPECTOS	ALUNOS		DOCENTES	
		N	%	N	%
1 – Acervo da biblioteca	Satisfeitos em relação aos aspectos	26	23,4	6	35,3
	Grau de insatisfação: Quantidade de exemplares	20	18,0	6	35,6
	Grau de insatisfação: Sistema on-line de pesquisa e reservas	12	10,8		
	Grau de insatisfação: Quantidade de títulos			2	11,8
2 - Atendimento e espaço da biblioteca	Satisfeitos em relação aos aspectos	49	44,1	11	64,7
	Grau de insatisfação: Aspecto relacionado ao atendimento	27	24,3		
	Grau de insatisfação: Aspecto relacionado ao espaço	14	12,6	2	11,8
	Grau de insatisfação: Aspecto relacionado ao mobiliário			1	5,9
3 - Salas de aula	Satisfeitos em relação aos aspectos	10	9,0		5,9
	Grau de insatisfação: Relacionado à climatização	64	57,7	4	23,5
	Grau de insatisfação: Relacionado aos recursos	22	19,8	5	29,4
4 - Laboratórios de informática	Satisfeitos em relação aos aspectos	17	15,3	6	35,3
	Grau de insatisfação: Quantidade de máquinas	36	32,4	4	23,5
	Grau de insatisfação: Estado de atualização do equipamento	19	17,1	2	11,8
5 - Infra-estruturas gerais	Satisfeitos em relação aos aspectos	19	17,1	5	29,4
	Grau de insatisfação: Passagem coberta entre os blocos	41	36,9	5	29,4
	Grau de insatisfação: Áreas para estacionamento	14	12,6	8	30,8
	Grau de insatisfação: Áreas cobertas para vivência			2	11,8
6 - Meios de comunicação	Satisfeitos em relação aos aspectos	49	44,1	1	5,9
	Grau de insatisfação: Boletins informativos	11	9,9	1	5,9
	Grau de insatisfação: Jornais/homepage			3	17,3
	Grau de insatisfação: Prefiro não opinar	11	9,9		
7 - Atendimento	Satisfeitos em relação aos aspectos	38	34,2	14	82,7
	Grau de insatisfação: Secretaria acadêmica	33	29,7		
	Grau de insatisfação: Setor de bolsas	8	16,2		
	Grau de insatisfação: Programa de atendimento			2	11,8
	Grau de insatisfação: Prefiro não opinar			1	5,9
8 - Serviços existentes	Satisfeitos em relação aos aspectos	29	26,1	5	29,4
	Grau de insatisfação: Internet sem fio	22	22,5	10	58,8
	Grau de insatisfação: Limpeza			1	5,9
	Grau de insatisfação: Lanchonete	16	14,4		
9 - Serviços a serem implantados	Satisfeitos em relação aos aspectos	17	15,3	6	35,3
	Grau de insatisfação: Auto-atendimento bancário	36	32,4		
	Grau de insatisfação: Loja de conveniência	12	10,8	4	23,5
	Grau de insatisfação: Prefiro não opinar			3	17,6

Legenda: N^o- corresponde ao número de alunos/docentes que responderam o item; (%) percentual correspondente ao número total (111 alunos/7 docentes).

Fonte: adaptado do relatório da Pró-Reitoria de Ensino (*cd room*)

Na leitura dos resultados percebe-se que dos nove indicadores, sete receberam o maior índice de satisfação em seus aspectos gerais (indicadores 1-2-4-5-7-8 e 9), por parte dos docentes, e cinco indicadores (1-2-6-7-8) receberam grau de satisfação nos aspectos gerais pelos dos alunos, o quadro abaixo apresenta os percentuais relacionados aos indicadores de satisfação.

- Indicador 1- Acervo da biblioteca- os **alunos** apontaram **23,4%** de satisfação, os **docentes** **35,3%**, em relação a todos os aspectos;
- Indicador 2- Atendimento e espaço da biblioteca- os **alunos** apontaram **44,1%** de satisfação, enquanto os **docentes** **64,7%**, em relação a todos os aspectos;
- Indicador 3- Salas de aula- os **alunos** apontaram **9,0%** de satisfação, enquanto os **docentes** **5,9%**, em relação a todos os aspectos;
- Indicador 4- Laboratórios de informática- os **alunos** apontaram **15,3%**, enquanto os **docentes** **35,3%** de satisfação em relação a todos os aspectos;
- Indicador 5- Infra-estrutura geral- os **alunos** **17,1%**, enquanto os **docentes** **29,4%** demonstraram-se satisfeitos em relação a todos os aspectos;
- Indicador 6- Meios de comunicação- os **alunos** apontaram **44,1%** enquanto os **docentes** **5,9%** de satisfação em relação a todos os aspectos;
- Indicador 7- Atendimento- os **alunos** apontaram **34,25%**, os **docentes** **82,7 %** se manifestaram satisfeitos em relação a todos os aspectos;
- Indicador 8- Serviços existentes- os **alunos** apontaram **26,1%**, os **docentes** **29,4%**, satisfeitos em relação a todos os aspectos;
- Indicador 9- Serviços a serem implantados- os **alunos** apontaram **15,3%**, enquanto os **docentes** **35,3%** satisfeitos em relação aos aspectos.

Na leitura e análise dos indicadores de satisfação em relação aos aspetos gerais de cada um dos indicadores da infra-estrutura, percebem-se que o indicador 3- salas de aula – foi o que obteve o percentual mais baixo em relação aos outros percentuais de satisfação dos demais indicadores, foram 9,0% do total dos alunos participantes que se manifestaram satisfeitos, enquanto os docentes obtiveram um índice ainda menor de 5,9% do seu total, um número relativamente baixo e preocupante para esse indicador. Que motivos estariam levando discentes e docentes a um grau de satisfação tão baixo num aspecto geral do questionamento desse indicador.

No indicador 6- Meios de comunicação, constata-se que um percentual baixo dos docentes, 5,9%, se manifestaram satisfeitos em relação a todos os aspectos, ficando assim mais um indicador com sinal de alerta aos gestores no momento da sua análise dos resultados. Pode-se analisar que esses dois indicadores, de acordo com seus resultados, merecem uma atenção especial por parte dos gestores, mesmo sabendo-se que esses indicadores são também de responsabilidade de outros departamentos da IES, não sendo assim de total relevância para os gestores do curso no momento da sua tomada de decisão que visa solucionar os baixos percentuais apontados por discentes e docentes.

Na leitura e análise dos índices de insatisfação apontados pelos docentes ficaram bastante destacados nos seguintes indicadores:

1-Acervo da biblioteca (quantidade de exemplares) 35,6% do total participante da avaliação se manifestaram insatisfeitos com esse item;

2-Infra-estruturas gerais (áreas de estacionamento) 30,8% percentual de docentes se manifestam descontentes;

3- Serviços existentes (internet sem Fio) 58,8% do total se pronunciaram insatisfeitos.

A seleção foi estabelecida obedecendo ao maior índice percentual, maior que 25% do total dos docentes participante, para fins de facilitar essa análise que se propõe a pesquisa.

Na opinião dos alunos o maior grau de insatisfação destacou-se nos indicadores:

1- Salas de aula (relacionado à climatização) 57,7% percentual do total que avaliou esse item;

2- Infra-estruturas gerais (passagem coberta entre os blocos) 36,9% se manifestou insatisfeito;

3- Serviços a serem implantados (auto-atendimento bancário) 32,4% se pronunciaram em desabono a esse aspecto.

Foi utilizado o mesmo critério dos docentes para uma análise mais simples e coerente.

Pode-se concluir que esse alto grau de insatisfação nos indicadores e seus respectivos itens demonstram a necessidade de uma atenção redobrada por parte dos gestores responsáveis na busca por soluções, se não de imediato, mas o mais

próxima, para que se obtenham um melhor resultado no ano seguinte, mesmo que para isso sejam tomadas decisões de exclusão dos aspectos que possam ser julgados desnecessários e sem procedência para uma avaliação institucional. Assim dessa maneira os envolvidos no processo avaliativo (discentes e docentes) poderão identificar a existência de uma análise por parte dos gestores e a preocupação com os resultados.

Os resultados da avaliação da dimensão infra-estrutura buscam fornecer aos gestores (coordenadores de curso, coordenador pedagógico, pró-reitoria) informações necessárias para a tomada de decisão num âmbito global da instituição, diretamente ou indiretamente relacionados ao curso, mas que de alguma maneira interferem no cotidiano de discentes e docentes da IES. Os gestores e as pessoas envolvidas com as ações institucionais agregam valores a esses resultados, no sentido de definir o que é significativo para a instituição e para as pessoas que usufruem de seus serviços.

4.2.1.2 Quanto ao curso de graduação

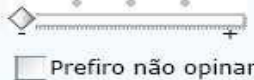
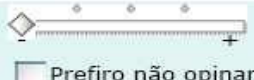
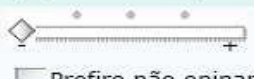

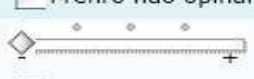
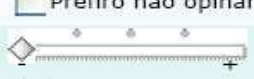
A dimensão da avaliação dos cursos, tomando a necessidade do resgate da qualidade do ensino superior se faz necessária no resgate da unidade do curso, condição fundamental para a busca da melhoria contínua, pois não se pode partir para uma reformulação de currículo que não esteja associado ao desempenho do curso. Um currículo novo, não é alguma coisa que se traduz numa grade e se começa a executar, não podendo distanciá-lo ou desligá-lo da avaliação institucional.

Avaliar os cursos, criar condições adequadas para que se tenha conhecimento de como se encontra em funcionamento o processo de ensino-aprendizagem, permitindo a expressão de um lado dos professores e de outro dos alunos, é uma forma de projetar a qualidade do ensino no intuito de melhorá-la a cada momento para atender as exigências crescentes da sociedade contemporânea.

O quadro 3 mostra o modelo do instrumento utilizado para a avaliação dos indicadores que obedecem ao critério de notas (de zero a dez), nesse caso foi

utilizado para obter as notas dos quatro aspectos comuns aos alunos e docentes e interligados na sua interpretação.

QUADRO 3 - Demonstrativo do instrumento on-line utilizado para conceituação dos indicadores

Quanto ao professor:	
2. Tem domínio de conteúdo*:	
3. Esclarece dúvidas*:	
4. Indica livros que estão disponíveis na biblioteca*:	
5. Utiliza linguagem clara no desenvolvimento das estratégias de ensino*:	
6. Discute os resultados das avaliações com a turma*:	
7. Mantém um clima de cooperação, respeito e trabalho produtivo na sala de aula*:	

Legenda– Escala diferencial utilizada na Avaliação Institucional no ano de 2007 para os indicadores de atuação do professor/alunos.

Os quadros a seguir apresentados - 4, 5, 6 e 7 - mostram os resultados relativos aos indicadores: oportunidades de participação em atividades de pesquisa; participação em atividades de extensão; iniciação profissional; nível de conhecimento do projeto pedagógico, na opinião de alunos e professores, conforme já citado, destacando aqueles que apontam divergência de opinião entre os alunos e na auto-avaliação do professor, através do coeficiente de variação utilizando-se da média na pontuação geral, buscando assim identificar aquele que demonstra maior grau de concordância entre as opiniões. Participaram da avaliação desses indicadores um total 120 alunos e 19 docentes.

Os quadros 8 e 9 correspondem aos indicadores: disponibilidade da coordenação às demandas acadêmicas, com seis aspectos a serem avaliados, e desempenho da coordenação que deve ser melhorado, com oito aspectos a serem avaliados, na opção de escolha única.

Ao analisar os dados dos quadros apresentados a seguir, é fundamental ter a compreensão de que quanto maior o coeficiente de variação (CV) ¹³ da dimensão avaliada apresentada em forma de nota de zero a dez, maior é a dispersão da mesma, ou seja, menor é a homogeneidade das respostas dos discentes, ou docentes, em relação à questão. Todavia, quanto menor o CV, menor a dispersão, isto quer dizer que, maior é a homogeneidade nas respostas dos discentes e/ou docentes em relação ao indicador.

QUADRO 4-OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES DE PESQUISA

Escala classificação	Nº de alunos	Percentual	Nº de docentes	Percentual
Não responderam	18	15,0%	2	10,5%
De 0 a 1	4	3,3%	1	5,3%
De 1 a 2	8	6,7%	3	15,8%
De 2 a 3	7	5,8%	1	5,3%
De 3 a 4	6	5,0%	1	5,3%
De 4 a 5	7	5,8%	1	5,3%
De 5 a 6	28	23,3%	3	15,8%
De 6 a 7	9	7,5%	1	5,3%
De 7 a 8	7	5,8%	1	5,3%
De 8 a 9	10	8,3%	5	26,3%
De 9 a 10	16	13,3%	0	0,0%
Total	120	100,0%	19	100,0%

QUADRO 5-OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADE DE EXTENSÃO

Escala classificação	Nº de alunos	Percentual	Nº de docentes	Percentual
Não responderam	25	20,8%	3	15,8%
De 0 a 1	8	6,7%	1	5,3%
De 1 a 2	11	9,2%	1	5,3%
De 2 a 3	8	6,7%	1	5,3%
De 3 a 4	9	7,5%	4	21,1%
De 4 a 5	8	6,7%	1	5,3%
De 5 a 6	26	21,7%	1	5,3%
De 6 a 7	5	4,2%	2	10,5%
De 7 a 8	5	4,2%	1	5,3%
De 8 a 9	6	5,0%	1	5,3%
De 9 a 10	9	7,5%	3	15,8%
Total	120	100,0%	19	100,0%

¹³ Coeficiente de variação (CV): é a razão entre o desvio padrão e a média do indicador, o resultado multiplicado por 100, CV = DP/Me X 100, para se obter a concordância dos dados em relação à média, segundo Vieira(1980,p.40)

QUADRO 6-OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO EM INICIAÇÃO PROFISSIONAL

Escala classificação	Nº de alunos	Percentual	Nº de docentes	Percentual
Não responderam	11	9,2%	3	15,8%
De 0 a 1	18	15,0%	0	0
De 1 a 2	14	11,7%	1	5,3%
De 2 a 3	21	17,5%	3	15,8%
De 3 a 4	10	8,3%	0	0
De 4 a 5	7	5,8%	1	5,3%
De 5 a 6	12	10,0%	2	10,5%
De 6 a 7	8	6,7%	2	10,5%
De 7 a 8	3	2,5%	2	10,5%
De 8 a 9	4	3,3%	0	0
De 9 a 10	12	10,0%	5	26,3%
Total	120	100,0%	19	100,0%

QUADRO 7-NIVEL DO CONHECIMENTO DO PROJETO PEDAGÓGICO

Escala classificação	Nº de alunos	Percentual	Nº de docentes	Percentual
Não responderam	21	17,5%	3	15,8%
De 0 a 1	6	5,0%	0	0
De 1 a 2	10	8,3%	2	10,5%
De 2 a 3	7	5,8%	1	5,3%
De 3 a 4	8	6,7%	0	0
De 4 a 5	6	5,0%	1	5,3%
De 5 a 6	27	22,5%	0	0
De 6 a 7	13	10,8%	0	0
De 7 a 8	8	6,7%	2	10,5%
De 8 a 9	5	4,2%	1	5,3%
De 9 a 10	9	7,5%	9	47,3%
Total	120	100,0%	19	100,0%

QUADRO 8-DISPONIBILIDADE DA COORDENAÇÃO AS DEMANDAS ACADÊMICAS

Escala classificação	Nº de alunos	Percentual	Nº de docentes	Percentual
Sempre recebido	59	49,2%	18	94,7%
Não necessitei	28	23,3%	0	0,0%
Rec.m/ vezes	16	13,3%	1	5,3%
Rec.p/vezes	8	6,7%	0	0,0%
Pref. não pinar	7	5,8%	0	0,0%
Não fui recebido	2	1,7%	0	0,0%
Total	120	100,0%	19	100,0%

QUADRO 9-ASPECTO DO DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO QUE DEVE SER MELHORADO

Escola classificação	Nº de alunos	Percentual	Nº de docentes	Percentual
Não teve contato	27	22,5%	0	0,0%
Todos Itens satisfatórios	24	20,0%	10	52,6%
Comunicação com acad/doc	20	16,7%	2	10,5%
Articulação com mercado de trab	16	13,3%	2	10,5%
Discussão do PP	12	10,0%	0	0,0%
Disponibilidade para solucionar problemas	11	9,2%	2	10,5%
Prefiro não opinar	9	7,5%	1	5,3%
Articulação com a pesquisa e extensão	1	0,8%	2	10,5%
Total	120	100,0%	19	100,0%

Fonte: Adaptação do Relatório dos resultados da avaliação/2007-*cd-room* da pró-reitoria e coordenação

A análise dos quadros nos permite fazer a seguinte leitura:

- Quadro 4 – Oportunidade de Participação em atividades de pesquisa – Obteve uma média geral de 5,63, com um desvio de 2,77 e coeficiente de variação de 49,2% a menor variação obtida entre os quatro indicadores para o curso, na opinião dos 102 alunos que responderam esse aspecto. Analisando o item em relação às notas, percebe-se que foi aplicada por 28 alunos, num percentual de 23,3% do total que responderam esse item, uma escala de notas que variaram entre 5e 6, se abstiveram de responder 18 alunos um percentual de 15,0% do total. Esses índices demonstram certa homogeneidade por parte dos alunos em relação a esse indicador, a média geral acima de cinco e o menor CV indicam o grau de homogeneidade no resultado, uma concordância no grau de satisfação, mesmo diante do numero de alunos que não responderam, os gestores podem concluir que esse item esta de acordo com as expectativas propostas pelo curso, necessitando de algumas ações para que na próxima avaliação o número de abstenção seja menor.
- Quadro 5- A média geral nesse caso é 4,64, com um desvio padrão de 2,78, coeficiente de variação de 59,9% na opinião dos 95 alunos que responderam o indicador, o resultado do CV mostra que ocorreu um menor grau de homogeneidade nas respostas, necessitando assim de uma averiguação mais detalhada quanto a essa dispersão. O numero de alunos que não responderam foi elevado, 25 um percentual de 20,8% do

total podendo nesse caso envolver vários aspectos, entre eles o período que o aluno estava cursando na ocasião. Na media da escala de notas 28 alunos num percentual de 21,7% optaram pela variação entre 5 e 6, dentro da normalidade, outros fatores contribuíram para que a média geral final ficasse abaixo de 5%. Na análise dos gestores esse índices contribuíram para que sejam tomada decisões em relação ao item.

- Quadro 6 - Uma média geral de 3,88, desvio padrão de 3,00, coeficiente de variação de 77,3%, na opinião dos 109 alunos, esse item analisando os índices apurados causa uma maior preocupação, uma media geral baixa com um CV alto, demonstrando uma alta heterogeneidade nas respostas dos alunos, opiniões diversas sobre o item. O numero de alunos que classificou o item nas notas de 0 a 1 foi de 18 num percentual 15,0% do total que respondeu e 21 deram uma nota de 2 a 3 num percentual de 17,5%, alto índice de insatisfação comprovado pela media geral final, já mencionada acima e o alto índice do CV. Esse item merece uma atenção especial por parte dos gestores para que essa opinião seja revertida na próxima avaliação institucional do curso.
- Quadro 7 - Média geral 4,99, desvio padrão de 2,61, coeficiente de variação de 52,3%, na opinião dos 99 alunos que responderam o item, 21 alunos não responderam comprovando o desconhecimento do Projeto Pedagógico o Curso, para 27 alunos a nota na escala de classificação ficou entre 5 e 6 o que garantiu uma media geral próxima a 5%, o CV indica certa homogeneidade nas respostas daqueles que se manifestaram satisfeitos ou insatisfeitos em relação ao item. Esse item é de suma importância para os gestores baseada no que já foi exposto no capítulo 3, item 3.3, e no objetivo específico dessa pesquisa quando busca identificar o papel e o lugar da avaliação institucional no PP do curso, o resultado que aponta um desconhecimento por parte dos alunos necessita de uma ação corretiva por parte dos gestores, para que nas próximas avaliações esse conhecimento e aproximação com o PP sejam da grande maioria, visto a importância do documento.

A leitura para os dados relacionados aos docentes mostra diferenças de opinião, comparando com os alunos, um resultado já esperado devido ao maior envolvimento do docente com os aspectos questionados, ou seja, fazem parte das suas atividades dentro da instituição:

- Quadro 4- Apresenta uma média geral de 7,24, desvio padrão apontado de 2,87, coeficiente de variação 39,6%, na opinião dos 17 docentes que responderam ao indicador, observa-se que 5 docentes classificaram a nota para o item entre 8 e 9, demonstrando um alto índice de aprovação, fator que contribuiu na obtenção de uma media geral final acima de 5%, o baixo índice no CV, isso comprova a homogeneidade nas respostas. O baixo número de docentes que não responderam o aspecto reafirma a conclusão acima. Desse modo os gestores quanto a esse item não necessitam dispor de imediato de uma ação corretiva, apenas de um trabalho continuo para que seja mantida a satisfação nas próximas AI do curso.
- Quadro 5- A Média Geral ficou em 5,81%, um desvio padrão calculado em 3, 31% e um coeficiente de variação de 56,9%, na opinião dos 16 docentes avaliadores do indicador, apesar da média ter ficado acima de 5%, observa-se que as notas dadas pelos docentes na escala classificatória variaram ente 3 e 4 na opinião de 4 docentes num percentual de 21,1% do total, um número significativo para os gestores no momento da sua tomada de decisão. Verifica-se também que 3 docentes não responderam e 3 deram notas ente 9 e 10, demonstrando que o índice apurado através do CV indica o grau de heterogeneidade nas respostas.
- Quadro 6- Uma média geral de 6,72%, desvio padrão calculado em 2,84%, coeficiente de variação de 42,2%, dos 16 docentes. Esse indicador na opinião dos docentes mantém o equilíbrio de satisfação, seus índices apontam a homogeneidade na respostas, necessitando apenas ser mantido e aperfeiçoado pelos gestores.
- Quadro 7- Média geral de 7,69%, desvio padrão 3, 13%, coeficiente de variação de 40,7%. Esse indicador com excelente resultado de aprovação pelos docentes demonstra que a coordenação trabalha e divulga seu PP junto ao seu corpo docente, fica claro quando analisamos os dados e verificamos que 9 docentes, num percentual de 47,3% foram atribuídas notas que variam entre 9 e 10 ao indicador, demonstrando assim o seu conhecimento.

Comparando os resultados acima expostos (alunos X docentes), percebe-se uma heterogeneidade de opiniões entre os alunos, com um maior grau de dispersão no indicador relacionado à iniciação profissional, na opinião dos docentes uma grau de heterogeneidade mais baixo, apontando no aspecto relacionado à oportunidade

de participação em atividade de extensão o maior coeficiente de variação, desde modo um grau de dispersão entre as opiniões.

4.2.1.3 Quanto às disciplinas cursadas

O quadro 10 referente à dimensão das disciplinas, apresenta um conjunto de três indicadores que fizeram parte do instrumento de avaliação. Quanto à atuação dos professores os indicadores foram: esclarece dúvidas, indica livros disponíveis na biblioteca, utiliza linguagem clara, discute os resultados da avaliação com a turma e mantém um clima de cooperação, respeito e trabalho produtivo na sala de aula.

A disciplina foi avaliada através dos indicadores: nível de exigência (somente avaliada pelos alunos) e nível de importância para a formação. O aluno foi avaliado pelos indicadores: participação efetiva nas aulas e cumprimento das atividades programadas. A escala classificatória utilizada foi de zero a dez.

QUADRO 10 – Média dos indicadores relacionados às disciplinas cursadas, comparativo alunos/professores do curso de administração do campus investigado.

INDICADOR	ALUNO			PROFESSOR		
	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação
	ATUAÇÃO DO PROFESSOR					
DOMÍNIO DE CONTEÚDO	8,37	2,34	27,95%	9,33	1,26	13,50%
ESCLARECE DÚVIDAS	7,71	2,85	36,96%	9,24	1,31	14,17%
INDICA LIVROS	6,75	3,22	47,70%	8,81	1,54	17,48%
LINGUAGEM CLARA	7,58	2,92	38,52%	8,88	1,52	17,11%
DISCUTE AVALIAÇÕES	8,01	2,58	32,20%	8,88	1,27	14,30%
CLIMA	7,96	2,68	33,66%	9,29	1,20	12,91%
	DISCIPLINA					
EXIGÊNCIA	7,88	2,42	30,71%			
IMPORTÂNCIA	8,44	2,40	28,43%	9,69	0,78	8,05%
	ATUAÇÃO DO ALUNO					
PARTICIPAÇÃO	8,55	1,89	22,10%	8,05	1,61	20,00%
CUMPRIMENTO DE TAREFAS	8,95	1,77	19,77%	8,38	1,44	17,18%

Fonte: Adaptação dos Documentos do curso investigado/IES/2008

Com base nos dados apresentados no quadro acima podemos dizer que na opinião dos alunos num geral os indicadores se mantiveram com uma média entre 6% e 8%, indicando um grau de satisfação no que foi questionado.

Os resultados mostram uma média superior a 8 (oito) no que se refere à atuação do professor na sua auto-avaliação, já na opinião dos alunos, para esse mesmo item, a média varia entre 6 (seis) e 8 (oito).

O item "indica livros" foi o que apresentou menor grau de satisfação (6,75), e seu coeficiente de variação indica o grau de concordância em 47,70% apontando uma homogeneidade de opiniões por parte dos alunos, tornando-se assim um indicativo que merece atenção na sua análise pelos gestores.

No que se refere ao aspecto "exigência" os alunos apontaram uma média de 7,88 ficando com um percentual acima da média de satisfação, esse item como já foi mencionado não foi avaliado pelos docentes.

Quanto ao indicador "importância para a formação", a média dos docentes na sua auto-avaliação foi superior a dos alunos (9,69% - 8,44% respectivamente) e seu coeficiente de variação (8,05% - 28,43% respectivamente) demonstrando elevado grau de concordância entre as opiniões dos docentes, resultado esperado em uma auto-avaliação, o compromisso de se auto-avaliar gera resultados conflitantes quanto ao ato de uma autocrítica. Nesse momento os gestores ao analisarem esse requisito precisam de coerência e perspicácia para não ser injusto ou autoritário, se trata de um julgamento pessoal sobre o assunto que se esta sendo avaliado, ocasionando opiniões diferentes por parte dos envolvidos.

No terceiro item, participação e cumprimento de tarefas, verificam-se uma média superior na auto-avaliação dos alunos em relação (média 8,95%, CV: 19,77 indicando alta concordância de opiniões) a avaliação dos docentes para com os mesmos (média 8,05% e CV: 20,00%), existindo também uma alta concordância na opinião dos docentes. Nesse indicador alunos e docentes se auto-avaliam e o normal nessas situações é que os envolvidos se alto engrandecem e se julgam os melhores, reação normal do ser humano, desse modo os gestores diante do resultado podem se defrontar com uma situação um tanto quanto difícil de ser considerada verdade absoluta. No seu papel de facilitador o gestor pode nesse caso ser imparcial e aceitar os índices satisfatórios sem questionamento.

Os resultados acima descritos mostram que alguns dos seus aspectos avaliados - indicações de livros, a importância atribuída à disciplina e cumprimento

de tarefas, são os que merecem olhar especial dos gestores, uma análise criteriosa na busca de ações corretivas, sejam elas em relação à manutenção ou exclusão. Desse modo, a decisão dos gestores em relação a esses itens deverá partir da consideração dos fatores diretamente e indiretamente ligados ao questionamento, já que se trata da avaliação da disciplina onde envolve o momento, a pessoa e os fatos que dizem respeito ao indicador. A AI é pessoal, secreta e supostamente verdadeira nas respostas, porém as pessoas envolvidas – discentes e docentes- no momento de responderem os questionamentos da AI podem estar envolvidas com vários fatores internos e externos que contribuem com a satisfação ou insatisfação dos mesmos. Nesse sentido é que os gestores no papel de facilitadores e multiplicadores do planejamento das ações necessitam ter a clareza na leitura do que está evidente e aquelas supostas entre linhas. Para Bravo (2007), o gestor é um especialista em escutar vozes, sejam elas de seu tempo e seu espaço, ou as vozes de outros tempos e de outros espaços, sua grande característica deve ser sempre a de saber ouvir até mesmo aquilo que não ouve, mas percebe.

Assim nesse contexto, a coordenadora pedagógica do campus pesquisado destaca a avaliação, como uma importante medida que traz informações capazes de subsidiar a tomada de decisão nas questões referentes às falhas detectadas e acrescenta possibilidades de melhorias na qualidade dos serviços prestados pela Instituição.

4.2.2 Tomada de decisões e as Ações propostas

Diante dos resultados inicia uma nova fase para os gestores, a tomada de decisões em relação aos itens apontados com deficiências (frágeis), inicia o planejamento das ações de correção.

A avaliação para os gestores é uma importante medida que traz informações capazes de subsidiar a tomada de decisão nas questões referentes às falhas detectadas e às possibilidades de melhorias na qualidade do ensino oferecido e na estrutura física e/ou humana da Instituição.

Nesse contexto, a agilidade na apresentação e na divulgação dos resultados, a transparência no processo e o envolvimento da comunidade acadêmica são

aspectos que, provavelmente, influenciam no aumento da participação de discentes e docentes, demonstrando assim reconhecerem a avaliação como um mecanismo de acompanhamento e de aperfeiçoamento das ações institucionais. Entretanto, tais atividades podem cair no descrédito para os envolvidos, caso a gestão das ações propostas que surgiram através das informações obtidas não indique mudanças e aperfeiçoamento dos pontos limitantes, assim como a manutenção dos indicadores considerados, naquele momento, como positivos.

É no momento seguinte a discussão dos resultados que são definidos os pontos limitantes mais relevantes e as ações que devem ser tomadas para promover um melhor desempenho, assim como os responsáveis pelas ações e o período para que tais atividades sejam desenvolvidas. O Coordenador do Curso juntamente com o Coordenador Pedagógico, na reunião de colegiado, fazem uma análise e discussão do processo, para chegarem ao planejamento das ações necessárias ao curso, utilizando o plano de ação desenvolvido pela CPA, que congrega os aspectos avaliados, os pontos positivos, pontos que merecem atenção e as ações propostas para a tomada de decisões da IES.

Conforme enfatiza Eyng (2003) o processo de gestão remete ao agir e também às ações complementares, simultâneas e indissociáveis na inovação da educação superior, pois é neste contexto, que novas possibilidades são descortinadas constantemente e, a partir dessas práticas pedagógicas, que são construídas, atualizadas e compartilhadas na construção coletiva da identidade do curso superior, constituindo-se, assim, um movimento de construção e reconstrução da caminhada, que estabelece metas que irão orientar o rumo para o futuro da instituição. Zainko (2003) chama atenção para o fato deste que este futuro deve assegurar a educação superior como parte de um processo de formação, que tem início na infância e segue até a pós-graduação, com uma política de construção do desenvolvimento humano e social.

Para Duhram (1990), a avaliação reveste-se como um dos caminhos que permite encontrar elementos e dados que quando bem trabalhados e sistematizados, orientam os gestores a trabalhar com indicadores confiáveis como instrumento norteador para uma tomada de decisão consciente e eficaz. A ausência ou precariedade dos dados e informações não confiáveis, dificulta uma analogia com a realidade da instituição, criando limitações de tomada consciente de decisão para o aperfeiçoamento da IES. A tomada de decisão é um aspecto típico do trabalho da

gestão onde as decisões giram em torno de dados que encaminhem ações que assegurem o desempenho da instituição; são escolhas tomadas com base em propósitos; são ações orientadas para determinado objetivo e o alcance deste objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão.

Concordamos com Ribeiro (2008, p.120) quando afirma que, as decisões “intervêm em dois contextos diferentes: o contexto do problema (é preciso encontrar a solução adequada) e o contexto do dilema (é necessário identificar o problema)”. Segundo o autor, a tomada de decisão, para alcançar seus resultados esperados, necessita que os gestores trabalhem com objetivos claros, com prioridades e valores bem identificados no contexto de um processo de resolução de problemas. A decisão deve ser tomada a partir das probabilidades e/ou alternativas.

Desse modo, o gestor deve trabalhar a tomada de decisão considerando as etapas de análise do problema, elaboração de alternativas, execução e controle da solução adotada, que visam ajudá-los a analisar corretamente os problemas, tornando as ações adotadas mais eficazes e mais próximas dos objetivos propostas para solucionar as deficiências apontadas na avaliação.

A IES pesquisada, em especial o Curso de Administração, desenvolve seu trabalho de gestão dos resultados, inicialmente através da reunião de colegiado. Após a apresentação dos dados e a definição do diagnóstico, seu próximo passo é do planejamento das ações estratégicas que serão desenvolvidas no curso. São escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas trata-se de selecionar as prioridades para o curso. Os gestores trabalharam determinando os pontos frágeis e de prioridade, pois atender a tudo e a todos é um ato comprometedor e nem sempre possível de ser executado, por isso a necessidade de perceber o que existe de mais urgente para planejar sua ação.

Mendes (2006) salienta o papel relevante da gestão dos resultados na identificação dos fatores que interferem na qualidade do ensino, sejam eles favoráveis ou negativos, uma vez que fornecem elementos claros para a tomada de decisão, visando a formulação de ações pedagógicas e administrativas com a finalidade da promoção de ações corretivas.

É objeto dessa pesquisa apresentar as ações propostas pelos gestores envolvidos (CPA e Coordenação do Curso e Pedagógica), e identificar a sua relação com os pontos frágeis apontados no instrumento avaliativo. Dessa forma, a gestão dos resultados ao constituir-se um processo e um caminho de permanente

compreensão e busca voltada à evolução e ao aperfeiçoamento da instituição mediante a identificação de potencialidades e dificuldades com a proposição de novas alternativas, precisa estar relacionada a um projeto de ações dentro do PP do curso.

A CPA contribuiu nesse momento de tomada de decisão com suas metas e diretrizes planejadas em função dos pontos positivos e aqueles que merecem atenção, assim como das ações propostas em seu caderno orientador.

Para atender o foco dessa pesquisa e facilitar uma análise das medidas corretivas apresentadas pela CPA da IES e no Projeto Pedagógico do curso realizei uma categorização para os indicadores da avaliação, divididos em quatro grupos. A intenção é de chegar a uma comparação dos indicadores com as ações definidas pela CPA e as propostas apresentadas no Projeto Pedagógico.

A seguir apresento as categorias, e sucessivamente sua relação com os indicadores:

- 1ª Categoria: o que aparece como ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
- 2ª Categoria: o que aparece como ponto frágil e não tem uma ação programada;
- 3ª Categoria: o que aparece como ponto frágil e não tem uma ação programada, entendida como não sendo responsabilidade do curso;
- 4ª Categoria: o que não aparece efetivamente como ponto frágil e tem uma ação programada.

Diante do proposto acima, apresento dentro das três dimensões avaliadas, seus indicadores e a inclusão dos mesmos em uma das categorias, visando assim a aproximação com a realidade da IES no que diz respeito à gestão dos resultados e ao processo da tomada de decisão.

QUADRO 11 – Os indicadores que fizeram parte do instrumento de avaliação e as categorias que estão relacionados

INDICADORES	CATEGORIZAÇÃO
INFRAESTRUTURA	
1-ACERVO DA BIBLIOTECA	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
2-ATENDIMENTO E ESPAÇO DA BIBLIOTECA	ponto frágil , não tem uma ação programada,não é responsabilidade do curso
3-SALAS DE ALA	ponto frágil , não tem uma ação programada,não é responsabilidade do curso
4-LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
5-INFRA-ESTRUTURA GERAL	ponto frágil , não tem uma ação programada,não é responsabilidade do curso
6-MEIOS DE COMUNICAÇÃO	ponto frágil e não tem uma ação programada
7-ATENDIMENTO	ponto frágil , não tem uma ação programada,não é responsabilidade do curso
8-SERVIÇOS EXISTENTES	ponto frágil , não tem uma ação programada,não é responsabilidade do curso
9-SERVIÇOS A SEREM IMPLANTADOS	ponto frágil , não tem uma ação programada,não é responsabilidade do curso
CURSO	
1-ATIVIDADES DE PESQUISA	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
2-ATIVIDADES DE EXTENSÃO	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
3-INOVAÇÃO PROFISSIONAL	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
4-CONHECIMENTO DO PROJETO PEDAGÓGICO	não aparece efetivamente como ponto frágil e tem uma ação programada
5-DISPONIBILIDADE DA COORDENAÇÃO	não aparece efetivamente como ponto frágil e não uma ação preventiva.
6- DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO	não aparece efetivamente como ponto frágil e não uma ação preventiva.
ATUAÇÃO DO PROFESSOR	
1-DOMÍNIO DE CONTEÚDO	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
2-ESCLARECE DÚVIDAS	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
3-INDICA LIVROS	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
4-LINGUAGEM CLARA	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
5-DISCUTE AS AVALIAÇÕES COMO O ALUNO	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
6-CLIMA DE COOPERAÇÃO	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
DISCIPLINA	
1-EXIGÊNCIA	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
2-IMPORTÂNCIA	ponto frágil e tem uma ação programada para minimizar o efeito;
ATUAÇÃO DO ALUNO	
1-PARTICIPAÇÃO	não aparece efetivamente como ponto frágil e não uma ação preventiva.
2-CUMPRIMENTO DE TAREFAS	não aparece efetivamente como ponto frágil e não uma ação preventiva.

Em continuidade ao propósito desse capítulo, apresento uma síntese da auto-avaliação institucional desenvolvida pela CPA, onde estão incluídas as dez dimensões avaliadas (destacadas no capítulo anterior), onde serão assinaladas aquelas relacionadas aos indicadores integrantes da avaliação 2007/1 do curso em análise, ressaltando-se os pontos frágeis e positivos que impulsionaram os gestores às ações corretivas, propostas e publicadas no caderno de avaliação interna da IES.

Seguindo a ordem das dimensões que integraram a avaliação institucional em foco, a primeira é a infra-estrutura (no documento da CPA faz parte da dimensão 7) e seus pontos positivos apontados são os laboratórios específicos bem estruturados. E os pontos que merecem atenção relacionam-se à infra-estrutura geral. Foram

citados: a inexistência de uma política de reestruturação e reequipamento das salas de aula; a obsolescência dos indicadores da avaliação institucional em relação a essa dimensão; necessidade de novos equipamentos para os laboratórios e suporte para sua gestão, bem como critérios para manutenção, aquisição e atualização dos equipamentos; insuficiência na divulgação dos serviços disponíveis na biblioteca e salas de aula com má iluminação, acústica e climatização.

De acordo com os pontos considerados de alerta vermelho, a CPA desenvolveu ações para buscar uma estratégia de correção, entre eles:

- Elaborar e implementar uma política relacionada aos aspectos apontados no indicador salas de aula (iluminação, climatização e acústica);
- Estabelecer novos indicadores de infra-estrutura na avaliação institucional, modificar ou acrescentar;
- Política de manutenção dos equipamentos de sala de aula (giz, quadros, retro-projetores..);
- Promover uma pesquisa geral de adequação de equipamentos de laboratório;
- Avaliar a utilização e capacidade de suporte dos laboratórios e
- Ampliar a divulgação dos serviços da biblioteca; reorganizar o espaço físico.

A segunda dimensão da avaliação foi em relação ao curso e ao ensino de graduação (atuação do docente, disciplina e atuação do aluno) A CPA apontou como pontos positivos o envolvimento do corpo docente no Projeto Pedagógico e sua utilização no acompanhamento dos cursos; a cultura de pesquisa e mestrados recomendados; a participação do egresso da graduação nos cursos de pós-graduação. Nos pontos que merecem atenção em relação ao ensino está a baixa participação discente nos Projeto Pedagógico e a inexistência de divulgação das suas ações. Na pesquisa e produção científica foi apontada a divulgação inadequada da produção científica e na articulação entre ensino, pesquisa e extensão destacaram-se a incompatibilidade entre os objetivos dos cursos *lato sensu*, de graduação e as linhas de pesquisa existentes, assim como a ausência de procedimentos para uma integração dos discentes de extensão com atividades de ensino.

Baseada nesses pontos frágeis a CPA definiu as ações correspondentes:

- Promover a divulgação das ações inovadoras, aprimorando a infra-estrutura disponível, sistematizar as informações quanto às ações inovadoras;
- Estabelecer linhas de pesquisa institucionais;
- Implementar a pesquisa voluntaria
- Utilizar resultados da extensão nos programas de ensino, padronizar a forma de divulgação dos resultados dos projetos aos docentes, utilizar os resultados nos plano e ensino;
- Divulgar os resultados de projetos de extensão;
- Promover a produção científica com a divulgação de critérios e produção, disponibilizar através de uma biblioteca virtual da produção;
- Coletar dados para a atuação profissional do egresso, relacionar as áreas de formação com o mercado de trabalho, grau de satisfação do empregador com o egresso.

Finalizando, a constatação da existência ou não de ações inovadoras em relação aos indicadores utilizados no instrumento de avaliação 2007-1 e seus efeitos na tomada de decisão dos gestores envolvidos no processo (CPA, Coordenação do Curso, Coordenação Pedagógica), apresento de maneira sintetizada as estratégias corretivas elaboradas para compor o Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

QUADRO 12- Apresentação das ações propostas no PP do curso, ano 2007-2008

INDICADORES	AÇÕES SISTEMÁTICAS	AÇÕES INOVADORAS	DIFERENÇAS	CRONOGRAMA	RESPONSÁVEL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CATEGORIZAÇÃO
Biblioteca(acervo)	Novas aquisições, atender pedido dos docentes			maio e outubro	coordenação docentes	Elevar o número de títulos literários na biblioteca	1
Laboratórios de informática	Professores comprometido com o curso, disponibilidade de equipamentos, layout novo, adquirir mobiliário, equipamentos, softwares adequados	layout adequado ao uso dos laboratórios		anualmente em fevereiro e julho layout/julho-2007 mobiliário novembro-2007 informática abril-2008	coordenação grupo de ação	Consolidar as atividades nos Laboratórios dos Cursos aumentar o nº de PC's	1
Pesquisa	Incentivo aos docentes e alunos produção científica, para eventos científicos, aumentar grau de exigência dos trabalhos de conclusão do curso, diversificação dos temas para o TCC		divulgação interna da ação	anual e semestralmente	coordenação do curso docentes responsável pelo estágio	Difundir a produção e participar de eventos científicos e melhorar a divulgação da produção de ensino	1
Iniciação profissional	Melhorar espaço disponibilizado, instalar equipamentos e softwares, manter professores do curso na coordenação dos projetos comunitários, divulgação na comunidade e captação e recursos, organizar evento docente/discente, disponibilizar local		Estimular novos projetos, criar espaço para incubadora, estender convite da semana da administração para comunidade	2007- primeiro semestre/ 2007-2009- segundo semestre/2008 -primeiro semestre	Direção do Centro, Coordenação do Curso, coordenador do projeto, grupo de ação	Consolidar a pré incubadora e incubadora do campus, promover semana da administração	1
Projeto Pedagógico	reunião específica do Colegiado do curso	Fórum interno de debate do pp		anualmente em maio	coordenador do curso	revisão anual do PP do curso	4
Avaliação institucional	reuniões de ensino	Fórum interno de avaliação institucional	Aumentar participação dos docentes na Formação Continuada	anualmente meses de fevereiro e julho	coordenador, ampliar convênios de estágio	Manter média superior a 4,0 na avaliação dos docentes	4
Corpo Docente	Incentivar participação em programas profissionais externos, e para adoção de novas metodologias			anualmente meses de fevereiro e julho	coordenador do curso	promover reuniões com docentes/discentes, discussão sobre o curso	1
Discentes administração participativa	reuniões com discentes e docentes, analisar mercado de trabalho, identificar oportunidades		Adequar aos resultados da pesquisa do Conselho Regional de Administração a nível nacional	segundo semestre de 2007	Coordenador do curso, líderes de turma e docentes	Revisão curricular do curso	1
Egressos	Incentivar vínculo com a IES, oferecer cursos de pós-graduação, analisar resultados da média 1, efetivar a intervenção pedagógica	Operacionalizar Banco de Talentos	Consultoria de carreira profissional, participar da direção e/ou projetos de associações de classe	anual, fev/2007, fev/2009, 2008	coordenador do curso, docentes do curso, direção do curso, coordenação acadêmica	Imagem do curso no mercado de trabalho, acompanhar o egresso na vida profissional, reduzir índice de evasão para valor inferior a 5%	4

Fonte: Adaptação do documento (PP) do curso de Administração na IES investigada

Como se pode perceber na apresentação acima das ações promovidas pela CPA e das que fazem parte do Projeto Pedagógico do Curso, com relação aos indicadores e o enquadramento dos mesmos nas categorias determinadas por essa pesquisadora, percebe-se uma analogia entre as ações da CPA e as que norteiam o PP. Algumas das ações são comuns aos dois documentos, principalmente as que estão envolvidas com os laboratórios de informática, pesquisa, envolvimento de docentes / discentes no Projeto Pedagógico, corpo docente, discente e egresso. No indicador biblioteca, os gestores do curso diante dos resultados da avaliação, buscam uma ação em relação ao acervo bibliográfico. E ainda, no conjunto das ações, que se percebe a reafirmação do interesse no seu corpo docente, o que promove uma atitude diferencial e inovadora no contexto da avaliação institucional, quando pretendem aumentar a participação dos seus docentes na Formação Continuada e instaurar um Fórum de Avaliação Institucional, incentivando o debate do Projeto Pedagógico do Curso de Administração.

O exercício da tomada de decisão caracteriza-se como uma das ações mais relevantes dentre as atribuições dos gestores e, por isso mesmo - ou apesar disso - deve ser sempre revisto quando se trata de elencar as “novas” ações de correção diante dos pontos considerados frágeis nos resultados da avaliação institucional da IES.

A análise integrada dos resultados apresentados nos três indicadores da avaliação desencadeou ações institucionais, tanto pedagógicas quanto administrativas, em torno de objetivos comuns nos vários níveis da gestão acadêmica. O processo de discussão dos resultados da avaliação agrega proposições de valores diferentes aos gestores da CPA que discutem a IES no todo e os gestores comprometidos com o seu curso, no sentido de definir o que é significativo para a instituição, para o curso de graduação assim como para as pessoas que usufruem de seus serviços.

Avaliar a qualidade da instituição é medir sua efetividade e a vinculação entre seus objetivos e seus resultados (Bueno, 2003). Nesse sentido Ristoff (1995), destaca a importância de uma metodologia uniformizada para facilitar a comparação dos dados, e não prejudicá-los, tornando-os úteis para a gestão acadêmica discutir e gerenciar as ações futuras.

Com a Avaliação e seus resultados, começa-se a discutir toda a trajetória da Instituição e assim se inicia um processo de juntar os pedaços que poderão resultar

em uma obra de arte, se formos sensíveis e capazes de nos envolver nessa construção.

Para Ristoff (1995) o importante significado para uma gestão dos resultados é que eles sejam trabalhados com sensibilidade, responsabilidade e astúcia pelos seus gestores, comprometidos com a missão da IES, juntamente com o seu compromisso de reunir recursos para uma tomada de decisão que resulte em ações que respondam as necessidades da comunidade acadêmica.

Belloni (1998) afirma que a avaliação é um processo de tomada de consciência e de aferição da propriedade do desenvolvimento de uma ação, cujo objetivo é a correção e aperfeiçoamento do rumo, com a aplicação de ações corretivas, não com a intenção de punição, mas sim de corrigir as falhas.

É condição fundamental para o exercício de renovação permanente que o processo de avaliação institucional posto em prática seja discutido, analisado, aperfeiçoado, rediscutido e avaliado, por seus gestores com a intenção e voltada para um ensino superior de qualidade e uma instituição preocupada com sua missão e objetivos perante a sociedade.

Nesse contexto, a gestão dos resultados como parte finalizadora da avaliação institucional é um processo enriquecedor na vida da instituição, instaurando-se como um instrumento da melhoria da qualidade de todos os aspectos científicos, pedagógicos, políticos e administrativos da instituição e dos seus cursos.

O conhecimento crítico construtivo e global da realidade da instituição constitui condição essencial para um planejamento que signifique uma atitude comprometida com as mudanças pretendidas. Demonstra o envolvimento e comprometimento dos gestores com uma educação superior de qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento do processo avaliativo institucional constitui-se em um instrumento viabilizador fundamental para a revitalização do compromisso com o ensino superior de qualidade. Trata-se de processo que possibilita perceber os erros, os equívocos, os desvios e a partir deste conhecimento construir pontes e não barreiras, promover o crescimento individual e coletivo de toda a comunidade acadêmica envolvida. Enfim, consideramos que um processo organizacional de avaliação pode constituir-se em meio efetivo que assegure o desenvolvimento dos diferentes conjuntos de ações institucionais que comporta uma instituição de ensino superior.

É justamente esta compreensão de avaliação em processo como balizadora das ações institucionais que nos mobilizou a desenvolver esta pesquisa. O objetivo geral dessa pesquisa foi de analisar o processo de gestão da avaliação institucional de uma IES, dentro de um dos seus campi, no curso de administração por estar relacionado à graduação da pesquisadora. O interesse de investigar a contribuição do processo avaliativo na qualidade do curso, as ações desenvolvidas para corrigir as falhas existentes e a verdadeira intenção dos gestores em utilizar-se dos resultados no planejamento do Projeto Pedagógico.

Em um primeiro momento faço um resgate do histórico da avaliação institucional no Brasil, para situar a IES dentro desse contexto, uma caminhada pelos programas de governo (do PARU ao SINAES), chegando ao sistema que hoje existe e faz parte da realidade das instituições de ensino superior, inclusive da IES envolvida nessa pesquisa, o SINAES. Utilizo do conhecimento e da fala de autores como Dias Sobrinho, Ristoff, Belloni, entre outros.

Não existem receitas prontas ou perfeitas para a avaliação institucional e o uso dos seus resultados por seus gestores. É preciso que cada instituição adapte os modelos a sua realidade, ao seu contexto e ao seu público interno e externo.

Iniciando a construção das respostas para os objetivos definidos nessa pesquisa, apresento, em um segundo momento, o envolvimento da IES investigada com os programas do governo para a avaliação institucional, salientando sua participação voluntária no primeiro programa para a educação superior- PAIUB. A

partir desse ato, sua integração com o processo avaliativo delineou-se de forma que a avaliação passou a constituir-se como subsídio na busca de uma educação de qualidade, assumindo o compromisso político com a mudança.

Para a IES, a avaliação deve ser entendida como um processo de aperfeiçoamento, tanto do desempenho como da gestão acadêmica; além de se constituir em uma prestação de contas à sociedade.

Essas informações obtidas com a utilização de documentos da instituição deixam clara a confiança depositada, desde o PAIUB até o sistema vigente-SINAES, pelos gestores e acadêmicos no processo avaliativo, como um gestor de informações fundamentais para as tomadas de decisões com base nas carências apontadas pelos resultados.

Foi observado que para a IES e para o curso de administração, o Projeto Pedagógico é referência para a gestão acadêmica. Configura-se como um documento estratégico para orientar a prática pedagógica e descrever as mudanças planejadas.

Nesse sentido a construção do Projeto Pedagógico requer a reflexão do coordenador do curso, da coordenação pedagógica, dos docentes e dos discentes, todos envolvidos com o compromisso de inovar e definir o referencial teórico da gestão e da avaliação do processo educativo. Parte integrante na prática pedagógica, para nesse contexto buscar soluções para os problemas percebidos e aproveitar das potencialidades existentes no curso e nos processos que envolvem a instituição, fazendo do documento, objeto de explanação e constatação das ações desenvolvidas dentro do curso. A avaliação institucional, a partir das análises realizadas, faz parte desse processo de planejamento, construção e aplicação do PP do curso de Administração da IES pesquisada.

Ao avaliar os procedimentos e os resultados da avaliação institucional no Curso de Administração, aplicada em 2007/1, percebi algumas questões pertinentes para comentários.

A avaliação institucional da IES descreve e analisa o seu contexto, a sua dinâmica e propõe ações corretivas para as deficiências reconhecidas, por meio da análise dos resultados positivos ou frágeis, identificados no diagnóstico realizado pelos gestores, preocupada em estimular o controle interno da qualidade do ensino.

Os gestores (Coordenador do Curso, Coordenador Pedagógico, docentes, discentes e CPA) trabalham em parceria com os setores da instituição, trabalho este

mediado por representantes da pró-reitoria de Ensino em momentos especificamente organizados para tal, e no caso do Curso de Administração, os docentes e discentes demonstram através das suas respostas na avaliação institucional um grau de satisfação em relação à coordenação do curso e aos aspectos relacionados às disciplinas. Porém como não poderia deixar de existir, as dúvidas quanto à veracidade das respostas existem e não podem ser desconsideradas, tendo em vista que o momento que envolve o avaliador é pessoal e secreto, os gestores não têm acesso ao instante e aos fatores que possam estar ligados as opiniões manifestadas, formando assim lacunas na análise sobre a validade do indicador no momento de identificar seu sucesso ou seu fracasso. Sabemos que vários motivos podem envolver um conceito, podendo ocorrer tanto em relação ao aluno quanto ao docente, no instante em que o sujeito se propõe a responder a avaliação pode haver um envolvimento emocional (positivo ou negativo) em relação ao indicador, causando diferença nos resultados, ocasionando divergências e heterogeneidade na comparação das respostas dos alunos e docentes.

Desse modo é difícil estabelecer quem utiliza da verdade nas suas respostas. Os gestores do curso estão conscientes desse aspecto incompatibilidade de resposta, dessa maneira no momento da tomada de decisões procuram agir de maneira racional e com responsabilidade nas ações propostas para correção do ponto frágil apontado.

Poder-se-ia fazer uma analogia com um cabo de força, onde de um lado estão os docentes e do outro os alunos, ambos tensionados em torno de seus interesses e necessidades. Entretanto, há que se considerar a discrepância entre as respostas da avaliação apresentada (entre docentes e discentes) em alguns indicadores. Esses são ferramentas substanciais para os gestores, docentes e alunos. Nessa perspectiva, uma instituição que possui um programa institucionalizado de avaliação tem maiores elementos para controlar e planejar.

Mesmo sabendo que as respostas da avaliação podem não ser totalmente verdadeiras ou conscientes da responsabilidade com a instituição e com o curso, a gestão dos resultados na IES se dá de maneira confiante, se utiliza desse instrumento de transformação e mudança para aproximar-se ao máximo da realidade do curso e da instituição no todo, buscando o aperfeiçoamento e a melhoria da qualidade do funcionamento das suas atividades (ensino, pesquisa e

extensão). Essa constatação pode ser apontada por uma ação determinada em processo anterior de avaliação e que permanece em destaque e manutenção devido à constatação da sua validade e de efeito positivo no curso, a formação continuada dos docentes, onde a coordenação busca a aproximação do seu docente com a realidade, seja ela ligada a projetos da instituição como da sua prática pedagógica. Outra ação promovida através dos resultados de avaliações anteriores e desenvolvida pelos gestores é o Programa de Apoio ao Egresso, ao Docente e ao Corpo Administrativo, que visa dar suporte aos sujeitos envolvidos com a instituição.

Ações existem e muitas sem a realização de um processo de legitimação dos dados, no entanto o compromisso assumido de proporcionar um caráter formador a auto-avaliação é anseio da IES pesquisada e conseqüentemente da coordenação do curso de administração. Desse modo, o que foi apresentado no último capítulo, deixa clara a importância depositada na gestão dos resultados, personagem fundamental no repasse das informações para a devida tomada de decisões geradoras das ações corretivas e seu destaque no planejamento e desenvolvimento do Projeto Pedagógico do Curso.

Pode-se assim constatar o envolvimento da avaliação no PP do curso, através das ações provenientes dos resultados, expressas e executadas através desse documento norteador.

A avaliação busca alternativas que permitam a transformação da realidade da IES e do curso, vislumbrando um novo caminho com uma realidade de futuro onde se constitua a mediação entre o que é hoje e o que quer ser amanhã.

Tubino (1997, p.49) comenta que certa vez em uma palestra para um grupo de gestores, Peter Drucker brindou a comunidade com uma indagação: "O que é mais disfuncional na opinião dos senhores, decidirem certo e fazer errado, ou decidir errado e fazer certo? Com essa interrogação ele chamava a atenção para a importância que os gestores devem ter quanto a eficiência do processo avaliativo mas não esquecer da eficácia na decisão dos objetivos e das metas propostas.

Para a IES, a avaliação deve ser entendida como um processo de aperfeiçoamento, tanto do desempenho como da gestão acadêmica; além de se constituir em uma prestação de contas à sociedade. Meyer (1993) conceitua a avaliação como um instrumento de gestão que tem por objetivo medir os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância.

A busca pela qualidade na instituição pressupõe um compromisso de auto-renovação permanente, sendo que este exige a incorporação de uma prática avaliativa constante e integradora dos processos administrativos e pedagógicos.

Dessa forma, se torna fundamental um exame explícito, sistemático e participativo dos resultados obtidos em cada etapa do processo, no sentido de manter a excelência acadêmica e o aperfeiçoamento da instituição, tendo como pressuposto a melhoria contínua.

Enfim, gerenciar o processo é peça fundamental do trabalho dos gestores acadêmicos empenhados com o sucesso dos seus docentes, discentes, funcionários administrativos e da instituição num geral.

Seria difícil julgar, e o propósito dessa pesquisa não é de julgamento ou criticar, o trabalho da gestão que se procede na IES, é de analisar o processo de gestão da AI da instituição. Sendo assim para que se possa definir como eficaz ou ineficiente o processo seria necessário utilizar de uma comparação da AI de dois períodos e proceder a comparação das ações planejadas e conseqüentemente executadas, assim qualificar o trabalho efetuado pelos gestores.

Nessa pesquisa ficou notório para a pesquisadora a existência e a manutenção do processo avaliativo e seu rumo após a obtenção dos resultados, sendo assim concluiu ter respondido os objetivos propostos por essa pesquisa.

6 REFERÊNCIAS

ALPERSTEDTI, Graziela D. MARTIGNAGO, Graciella. FIATES, Gabriela G. S. **O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional.** Revista de Ciências da Administração; São Paulo – v.8, n.15, jan/jun 2006.

ALPERSTEDTI, Graziela D. SCHLICKMANN, Raphael, MELO, Pedro A. de. **Enfoques da teoria institucional nos modelos de avaliação institucional brasileiros.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 153-168, mar. 2008.

AMORIN, A. **Avaliação institucional na universidade.** São Paulo: Cortez, 1992.

BARREYRO, Gladys B. ROTHEN, José C. Artigo: **Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES E PAIUB.** Avaliação. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008.

BRASIL. Decreto 2.026 de 10/10/1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 11 out 1996

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 23 dez. 1996 a., p.27894.

BRASIL. Decreto 3.860 de 9/7/2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União.**, Brasília, DF, 10 jul. 1997

BRASIL. Lei 10.861, de 14/4/2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 15 abr. 2004.

_____. Portaria MEC n. 20.051, de 9 de julho de 2004: Regulamenta os procedimentos de Avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

BRASIL.Secretaria de Ensino Superior. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC/SESu.** Brasília: SESu, 1994.

BRAVO, Ismael. **Gestão de Qualidade em tempos de mudanças.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2ª Ed, 2007.

BELLONI, I. A função social da avaliação institucional. **Avaliação.** Campinas, v.3, nº34, 1998.

BELLONI, Isaura. **Avaliação da universidade: por uma proposta de avaliação conseqüente e compromissada política e cientificamente.** In: FÁVERO, Maria de Lourdes (Org.) **A universidade em questão.** São Paulo: Cortez Autores Associados, 1989, p. 55-70.

CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Arquivo disponível em <http://www.fag.edu.br/conhece/arquivos/qualidade>. Acesso 20.08.2008.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Arquivo disponível em http://www.cfa.org.br/html/f_prof/bibl_beab3.html. Acessado em 18 de setembro de 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** 6 ed. São Paulo: Vozes, 2006.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico.** Revista de Administração contemporânea. Vol. 8, Edição Especial, p. 37-60, 2004.

CUNHA, L.A. **Nova Reforma do Ensino Superior: a lógica reconstruída.** Cadernos de Pesquisa Fundação Carlos Chagas (FCC), São Paulo, n.101, p.20-49, jul.1997.

DEMO, Pedro. **Universidade, aprendizagem e avaliação: horizontes reconstrutivos.** Porto Alegre: Mediação, 2004.

DIAS SOBRINHO, José (Org.). **Avaliação da Educação Superior.** Petrópolis (RJ), Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. BALZAN, N. C. (Orgs). **Avaliação Institucional: teorias e experiências.** São Paulo: Cortez, 1995.

DIAS SOBRINHO, J. RISTOFF, D. (Orgs.). **Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência.** Florianópolis: Insular, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação institucional: marco teórico e campo político.** Avaliação. Campinas, Ano 1, nº 1, 1996.

_____. (Org.). **Avaliação Institucional da UNICAMP: Processo, Discussão e Resultados.** São Paulo/Campinas: UNICAMP, 1994.

_____. **Universidade e Avaliação: entre a ética e o mercado.** Florianópolis: Insular, 2002.

DRUCKER. P.F. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Ltc. Editora, 1967.

DURHAM, E.R. **A Institucionalização da Avaliação.** São Paulo: Nunes, 1990.

DURHAN, E.; SCHWARTZMAN, S. (Orgs) **A avaliação superior: contextos e experiências.** São Paulo: Edusp, 1990.

FÁVERO, M.L. **Universidade e Poder: análise crítica, fundamentos históricos:1930-1945** .Rio de Janeiro: Achiamé, 1980.

GATTI, B.A. **Avaliação Institucional e acompanhamento de instituições de ensino superior.** Série Acadêmica. n.13, PUC Campinas, 1999, p.10-20.

GOMES, A.M. **Exame Nacional de cursos e política de regulação estatal do ensino superior: origens, contrastes e sua importância na política estatal de regulação do ensino superior.** Caderno de Pesquisa, n.120, p.129-149, Nov/2003.

GOUVEIA, Andréa Barbosa; SILVA, Antonia Almeida; SILVEIRA, Adriana A. Dragone; JACOMINI, Márcia Aparecida; BRAZ, Terezinha Pereira. **Trajetória da Avaliação da Educação Superior no Brasil: singularidades e contradição (1983-2004).** Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo, v. 16, n. 31, p.101-131 jan./jun. 2005.

HARDY, C., FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.

HOSTINS, Regina, C.L. Participação dos acadêmicos na avaliação institucional: contribuições para a tomada de decisão no ensino superior. In: BORBA, Amândia. M de (org.). **Avaliação do Ensino Superior: referenciais para a construção de um projeto institucional.** Itajaí: Ed.UNIVALI, 2003.

KRAEMER, Maria, E. Constituindo os resultados do exame nacional de cursos numa perspectiva da avaliação processual. In: BORBA, Amândia. M de (org.). **Avaliação do Ensino Superior: referenciais para a construção de um projeto institucional.** Itajaí: Ed. UNIVALI, 2003.

LEITE, Denise. Avaliação Institucional, Reformas e Redesenho Capitalista das Universidades. **Avaliação:** Revista da Rede de Avaliação institucional da Educação Superior – RAIES. Campinas, v.7, n.2, jun, p.29-48. (2002)

LEITE, D. B. C.; MOROSINI, M. C. **Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática, é possível repensar a universidade?** In: SGUISSARDI, V. (org.) Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior. Campinas: Autores Associados, 1997. p.123-148.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 9. ed. São Paulo: EPU, 2005.

LUZ, Sueli. P da. **Formação continuada para docentes da educação superior:um estudo de caso.** Tese de Doutorado.Universidade Estadual de Campinas/Faculdade de Educação. São Paulo[s.n], 2007.

_____ Metavaliação: um olhar avaliativo para o Programa de avaliação institucional da UNIVALI. In: BORBA, Amândia. M de (org.). **Avaliação do Ensino Superior: referenciais para a construção de um projeto institucional**. Itajaí: Ed. UNIVALI, 2003.

MACHADO. C. L.; FONSECA; V. S. DA. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p.27-39.

MARTINS, R. C. R. Novos encontros, novas sínteses. In: XIMENES, Daniel de Aquino (org.). **Avaliação e regulação da educação superior: experiências e desafios**. Brasília: Funadesp, 2005.

MEYER, V.J. **Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades**. Cadernos – Centro Universitário São Camilo. São Paulo, v.4, n. 1, p. 49-59, jan./jun. 1998.

MOROSINI, M. **Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade**. Interface - Comunicação, Saúde, Educação, v.5, n. 9, p. 98-102, 2001.

PENNA FIRME, T. **Avaliação: tendências e tendenciosidades**. Ensaio: Avaliação, Políticas Públicas Educacionais. Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 5-12, jan/mar, 1994.

PILATTI, O. A relação pesquisa/ensino nas instituições de Ensino Superior. In: DURHAN, E.; SCHWARTZMAN, S. (Orgs) **A avaliação superior: contextos e experiências**. São Paulo: Edusp, 1990.

POLIDORI, Marlis, M. ARAÚJO, Claisy, M. BARREYRO, Gladys, B. SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: Avaliação, Política, Educação**. Rio de Janeiro, v.14, n.53, p.425-436; out./dez.2006.

RIBEIRO, Amélia. E. Do A. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. 2ªed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2008.

RIOS, T. A. **Compreender e ensinar: por uma docência de melhor qualidade**. São Paulo: Cortez, 2001.

RISTOFF. Dilvo I. **Avaliação Institucional: pensando princípios**. In RISTOFF. Dilvo I. DIAS SOBRINHO e BALZAN, Newton César (orgs). Avaliação Institucional-teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.

RISTOFF, Dilvo. GIOLO, Jaime. **O Sinaes como Sistema**. RBPG, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

RISTOFF, Dilvo; PACHECO, Eliezer. **Educação Superior: Democratizando o Acesso**. Textos para Discussão. INEP/MEC, 2004

RISTOFF, Dilvo I. **Princípios do Programa de Avaliação Institucional**. Avaliação, Campinas, Ano 1, nº 1, 1996.

SCHWARTZMAN, S. DURHAM, E.R. **Avaliação do Ensino Superior**. São Paulo: USP, 1992.

SCHWARTZMAN, Simon. **O Enigma do ENADE**. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/sitesimon?p=133&lang=pt-br>>. Acesso em: 29 de set. 2008.

SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior no Brasil - 1998**. Brasília: INEP, n.6, 1999.

SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 2. ed. Brasília: INEP, 2004.

SORDI, José, O de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TUBINO, Manoel, J.G. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya. Ed., 1997.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 2. ed. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. A. O cotidiano da aula universitária e as dimensões do projeto político-pedagógico. In: CASTANHO, S.; CASTANHO, M. E. (Orgs). **Temas e textos em metodologia do ensino superior**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2006.

VIEIRA, Sonia. **Introdução a Bioestatística**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

ZAIKO, Maria. A.GISI, Maria L.(orgs). **Políticas e gestão da educação superior**. Curitiba: Champagnat; Florianópolis: Insular, 2003.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **Planejamento, Universidade e Modernidade**. Curitiba: All-Graf, 1998.

ZANARDINI, J. B. **Ontologia e avaliação da educação básica no Brasil (1990-2007)**. Florianópolis: UFSC, 2007 (Tese de Doutorado).

APÊNDICES

Apêndice 1: Quadro Comparativo entre PARU, CNRES, GERES e PAIUB.

DOCUMENTO/ TÓPICO	PARU (1983)	CNRES (1985)	GERES (1986)	PAIUB (1993)
AUTORES	GRUPO GESTOR do MEC)	24 MEMBROS provenientes da comunidade acadêmica e da sociedade	GRUPO interno do MEC	COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO
OBJETIVO	Diagnostico 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 Avaliação externa
AGENTES DA AVALIAÇÃO	Comunidade acadêmica	Conselho Federal de Educação (para as universidades) Universidades (para as Faculdades próximas)	Secretaria da Educação Superior para a Educação Pública e Mercado para a Educação Privada)	Endógena e voluntária
UNIDADE DE ANÁLISE	Instituição	Instituição	Instituição	Instituição, iniciando pelo ensino de graduação
INSTRUMENTOS	Indicadores e estudo de caso	Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado do artigo de BARREYRO E ROTHEN, mar. 2008.

Apêndice 2: Quadro comparativo entre PAIUB, ENC E SINAES

	PAIUB - 1994	ENC - 1995	SINAES – 2003
OBJETIVO	Rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sociopolítico da instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades (Brasil, 1994, p.13)	Aferir os conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos em fase de conclusão dos cursos de graduação (Lei nº 9.191, art.3, inc.1)	Formulação das estratégias e dos instrumentos para a melhoria constante da qualidade da IES, com a intenção de aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade, respeitando a autonomia e a identidade das mesmas.
PRINCÍPIOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Globalidade; • Não-comparabilidade; • Respeito á identidade institucional; • Legitimidade política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de performance; • Comparabilidade das IES; • Ranking conceitual; • Condicionalidade; • Legitimidade técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade social das IES; • Regulação e controle; • Prática social; • Respeito a identidade e á diversidade; • Globalidade; • Legitimidade; • Continuidade.
FORMAS DE ADESÃO OU PARTICIPAÇÃO	Participação voluntária das IES	Participação compulsória dos estudantes	Participação de todas IES do país, não apenas as do sistema federal.
AVALIAÇÃO CONSISTE DE	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de avaliação institucional; • Auto-avaliação da IES; • Avaliação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação centralizada e coordenada por agencia nacional (MEC, INEP); • Abordagem sobre indicadores de resultados; • Desempenho dos estudantes por curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-avaliação das IES; • Avaliação externa organizada pela CONAES; • ENADE; • Avaliação dos cursos.
AVALIAÇÃO É	Orientada para a instituição, centrada nos processos.	Orientada para o sistema (comparação), centrada nos resultados.	Orientada para a construção e consolidação da qualidade das IES, centrada nos resultados dos três processos que envolve.
COORDENAÇÃO	Instituição ou comissão interna a instituição	Governo federal (MEC/INEP/SESu)	CONAES (um representante do INEP, um representante da CAPES, três do MEC, um discente das instituições, um docente das instituições, um técnico-administrativo das instituições e cinco membros indicados pelo Ministro de Estado da Educação.
CRÍTICAS	Feitas por representantes do MEC: Ausência de uma base mínima para realizar comparações qualitativas, beneficia apenas a "oligarquia acadêmica" corporativa e protecionista, sem utilidade para informar o processo de formulação e implementação de políticas educacionais.	De caráter punitivo; quantitativa; centrada nos resultados, não respeita ou leva em consideração as peculiaridades, antidemocrática, intervencionista.	Feita por membros envolvidos no processo, professores, coordenadores, autores, quanto à relação entre a avaliação formativa e a regulação, quanto a metodologia da avaliação e as competências e autonomia da CONAES.

Fonte: Adaptado do artigo de GOMES, 2003.

Apêndice 3: Roteiro da Entrevista com a Coordenação Pedagógica do Centro onde é ofertado o curso em análise

1 – Qual o papel e a importância da avaliação institucional para a instituição como um todo e para o curso de administração em particular?

2 – Em relação ao processo de avaliação institucional: quais são as etapas e como acontece cada uma delas na IES em estudo?

3 – No contexto da avaliação institucional, qual a função da coordenação de curso, da coordenação pedagógica, da pró-reitoria de ensino e da comissão própria de avaliação?

4 – No âmbito do curso de administração, a partir da análise dos dados, no processo de tomada de decisão, como e quem define quais são as prioridades?

ANEXOS

Anexo 1: Questionário de Avaliação respondido pelos Discentes

Anexo 2: Questionário de Avaliação respondido pelos Docentes

Anexo 1: Questionário Discente

- Infra-estrutura:
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente no acervo da biblioteca.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente no atendimento e espaço da biblioteca.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente na sala de aula.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente nos laboratórios de informática.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente na infra-estrutura geral.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente nos meios de comunicação.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente no atendimento.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente na prestação de serviços existentes.
 - Aspecto a ser melhorado prioritariamente na prestação de serviços a serem implantados.
- Curso:
 - Oportunidades de participação em atividades de pesquisa.
 - Oportunidades de participação em atividades de extensão.
 - Oportunidades de participação em atividades de iniciação profissional (viagens, visitas técnicas, estágios).
 - Nível de conhecimento do Projeto Pedagógico.
 - Disponibilidade da coordenação às demandas acadêmicas.
 - Aspecto do desempenho da coordenação que deve ser melhorado.
- Disciplina:
 - Tem domínio de conteúdo
 - Esclarece dúvidas
 - Indica livros que estão disponíveis na biblioteca
 - Utiliza linguagem clara no desenvolvimento das estratégias de ensino
 - Discuto os resultados das avaliações com a turma.
 - Mantém um clima de cooperação, respeito e trabalho produtivo na sala de aula.
 - O nível de exigência.

- O nível de importância para sua formação.
- A participação efetiva nas aulas
- O cumprimento das atividades programadas (em sala e extraclasse)

- Estágio\TCC:

Organização Didático-Pedagógica:

- Nº de alunos é adequado a cada professor
- A c/h é suficiente para as atividades
- As normas do TCC são cumpridas
- Informações solicitadas são fornecidas
- Estágio é supervisionado pelos docentes
- Sugestões são acolhidas
- Os docentes têm conhecimento p/ orientar
- Os docentes têm ética nas atividades
- A metodologia atende a aprendizagem
- A bibliografia auxilia o texto do TCC
- Resultados permitem a auto-avaliação
- Materiais e dados favorecem texto final
- As fichas de avaliação são coerentes
- As atividades ajudam na minha formação
- As atividades melhoram os conteúdos

Infra-estrutura:

- O campo do TCC atende as necessidades
- Os equipamentos atendem às necessidades

Auto-avaliação do Estagiário:

- Cumpro os horários do Estágio
- Cumpro as atividades previstas
- Pesquiso respostas para os problemas
- Vivencio questões éticas nas atividades
- Trabalho as questões éticas
- Recorro ao professor nas dificuldades
- Analiso as situações vivenciadas
- Dou sugestões para melhorar a atividade

- Disciplinas Semi-presenciais:

Quanto ao Desempenho Docente:

- Demonstra conhecimento atualizado
- Promove contato e estimula aprendizagem
- Responde questões em tempo hábil
- Avalia atividades dentro do cronograma
- Indica materiais complementares

O material de leitura/estudo é apresentado:

- De forma atrativa e compreensível
- Com linguagem apropriada e acessível
- Coerentes aos conteúdos apresentados
- Coerentes aos objetivos da disciplina
- Incluindo informações complementares

Quanto ao ambiente virtual:

- Esteve disponível a todos os acessos
- Favorece a interação grupo\professor
- Favorece o acesso rápido aos materiais
- Atende as necessidades de comunicação

- Quero ou Não - quero Avaliar:

Anexo 2: Questionário Docente

- Infra-estrutura:

Os sub-itens avaliados são iguais aos questionados aos alunos.

- Curso:

- Oportunidades de participação em atividades de pesquisa.
- Oportunidades de participação em atividades de extensão.
- Oportunidades de participação em atividades de iniciação profissional (viagens, visitas técnicas, estágios).
- Nível de participação no Projeto Pedagógico
- Frequência de contatos com a coordenação
- Disponibilidade da coordenação às demandas acadêmicas.
- Aspecto do desempenho da coordenação que deve ser melhorado.

- Disciplina:

- Tenho domínio do conteúdo
- Esclareço dúvidas
- Indico bibliografia que está disponível na biblioteca
- Utilizo linguagem clara no desenvolvimento das estratégias de ensino
- Discuto os resultados das avaliações com a turma.
- Mantenho um clima de cooperação, respeito e trabalho produtivo na sala de aula.
- A importância da disciplina para a formação específica do curso.
- A proporção de alunos que participam efetivamente das aulas
- A proporção de alunos que cumprem as atividades programadas (em sala e extra-classe)

- Satisfação:

- Satisfação em relação às atividades que executa
- Satisfação em relação ao ambiente de trabalho
- Satisfação em relação aos recursos/materiais disponíveis

- Dimensão Estágio\TCC:

Organização Didático-Pedagógica:

- Nº de alunos é adequado a cada professor
- A c/h é suficiente para as atividades

- As normas do TCC são cumpridas
- Informações solicitadas são fornecidas
- Estágio é supervisionado pelos docentes
- Sugestões são acolhidas
- Os docentes têm conhecimento p/ orientar
- Os docentes têm ética nas atividades
- A metodologia atende a aprendizagem
- A bibliografia auxilia o texto do TCC
- Resultados permitem a auto-avaliação
- Materiais e dados favorecem texto final
- As atividades ajudam na formação
- As atividades melhoram os conteúdos

Infra-estrutura:

- O campo do TCC atende as necessidades
- Os equipamentos atendem às necessidades

Avaliação dos Estagiários:

- Cumprem os horários do Estágio
- Cumprem as atividades previstas
- Pesquisam respostas para os problemas
- Vivenciam questões éticas nas atividades
- Trabalham as questões éticas
- Recorrem ao professor nas dificuldades
- Analisam as situações vivenciadas
- Dão sugestões para melhorar a atividade

• Disciplinas Semi-presenciais:

Quanto a Auto-Avaliação Docente:

- Possuo conhecimento atualizado
- Promovo contato constante com os alunos
- Respondo questões enviadas
- Avalio as atividades realizadas
- Indico materiais e leituras

O material de leitura/estudo é:

- É atraente e compreensível
- Apresenta linguagem apropriada e acessível

- Apresenta objetivos coerentes
- Apresenta conteúdos coerentes
- Inclui textos e informações complementar

Quanto ao ambiente virtual:

- Está disponível a todos os acessos
 - Favorece a interação do grupo
 - Favorece o acesso aos materiais
 - Atende as necessidades de comunicação
- Quero ou Não - quero Avaliar: