

Projeto de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras

CRUB*

CONSELHO DE REITORES DAS UNIBERSIDADES BRASILEIRAS

Março de 2001

Apresentação

O sucesso de uma instituição está diretamente associado à sua capacidade de auto-percepção, de ver-se em sua realidade concreta, interna e externa – isto é, sua própria organização, a dinâmica de seus esforços em alcançar seus objetivos e a vinculação que estes apresentam com o meio social em que se insere e ao qual deve apresentar respostas. Em outras palavras, o êxito de uma instituição está largamente condicionado pelo investimento que faz na avaliação de si mesma, de seus processos e de seus resultados e do realismo dos objetivos a que se propõe, em face da construção de uma sociedade concreta, respondendo a necessidades presentes e projetando caminhos para o futuro.

A importância da avaliação é que ela tem o poder não só de orientar o sistema como um todo, como também de alavancar a competência das IES, tanto em gestão, como em ensino, pesquisa e parcerias de diferentes tipos.

A compreensão do CRUB sobre a relevância da avaliação institucional decorre da experiência e do conhecimento acumulados, ao longo de mais de dez anos, sempre na perspectiva de construir uma proposta própria de avaliação institucional, sob a ótica do Colegiado, como forma de tornar-se uma instância promotora de avaliação das universidades.

Além disso, é também seu papel orientar as universidades filiadas, mediante assessoramento em avaliação, principalmente para fazer face à recente implantação do Sistema Nacional de Avaliação.

Por essas razões, o CRUB delineou o presente projeto de avaliação institucional, que foi submetido à apreciação e aprovado pelos reitores participantes da 65ª Plenária realizada em abril de 2000, em Brasília.

* A revista *Avaliação* agradece ao CRUB a autorização para reproduzir este texto.

I A Experiência e o Papel do CRUB na Avaliação do Ensino Superior Brasileiro

Já faz mais de uma década que o Conselho de Reitores se preocupa e articula ações na área da avaliação. O caminho percorrido encontra-se sintetizado a seguir.

O marco inicial das iniciativas do Conselho de Reitores no campo da avaliação foi em 1986, quando realizou sua 43ª Reunião Plenária, em Salvador, abordando o tema “Universidade: Avaliação do Desempenho e Compromisso Social”. Naquela ocasião, foram aprofundados quatro princípios básicos que deveriam reger os processos avaliativos: o da credibilidade, fundado na competência técnica e na fidedignidade dos dados e evidências usadas; o da legitimidade, decorrente de sua relevância social e instrumental para a qualidade da formação oferecida; o da transparência dos procedimentos, critérios e resultados e o da participação, a começar pelo caráter voluntário e aberto que as avaliações devem ter.

Em 1992, o tema foi retomado na 54ª Reunião Plenária, realizada em Aracaju, da qual resultou um documento intitulado “O Papel do CRUB na Avaliação Institucional”, abordando a oportunidade de o Conselho agir decisivamente na área, promovendo a auto-avaliação das universidades, complementada por avaliação externa, através de processo voluntário. Um largo espectro de ações foi proposto, desde a organização de banco de dados sobre sistemas de avaliação, até a elaboração de metodologias e promoção de eventos. Na 183ª Reunião do Diretório, realizada em março de 1993, foram aprovadas algumas medidas imediatamente implementadas: revisão e ampliação do Sistema de Informações das Universidades Brasileiras (SIUB), como

base de dados para qualquer processo de avaliação; elaboração de três estudos sobre temas específicos de interesse das universidades e cruciais para a avaliação: acesso ao ensino superior, capacitação de docentes e formação de docentes para a educação básica (licenciaturas); publicação e disseminação de textos relativos à avaliação e promoção de eventos sobre o tema.

Os três estudos foram realizados ao longo de 1993/94, tendo sido divulgados através dos Cadernos CRUB nºs 2, 3 e 4 e, mais adiante, contemplando as discussões havidas na 196ª Reunião do Diretório, em setembro de 1994 e na 58ª Reunião Plenária, reunião de pauta, realizada em Brasília, em novembro de 1994, republicados com a transcrição dos debates na Revista Estudos e Debates nº 19.

Em 1996, o Conselho publicou um significativo trabalho sobre o assunto. O volume nº 18 da série "Estudos e Debates", de junho de 1996, foi dedicado à "Avaliação Externa da Qualidade do Ensino Superior", veiculando tradução do Manual elaborado por A. I. Vroeijensstijn, então Secretário-Geral da Associação das Universidades dos Países Baixos. Cabe destacar que trata-se de instrumento utilizado em um sistema de avaliação cujo sucesso é reconhecido internacionalmente. Como se pode ler na apresentação da publicação "baseia-se na experiência de oito anos daquela Associação que assumiu, perante o governo holandês, a responsabilidade de coordenar a avaliação do ensino superior daquele país".

Nas reuniões do CRUB Itinerante, realizadas, em 1997, em Goiânia, Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e em Fortaleza, o assunto foi retomado, levantando-se a necessidade de o Conselho ter um projeto de avaliação, além da afirmação de princípios de que a avaliação não deve ser exclusivamente estatal, nem ter caráter punitivo.

A efervescência do tema, aliada à aprovação das Leis nº 9.131/95 e nº 9.394/96 (de Diretrizes e Bases da Educação), criando um amplo sistema de avaliação da educação nacional, a ser conduzido pelo Estado, levou o Conselho a aprofundar a discussão do assunto. Foram então encomendados quatro estudos, ligados diretamente à avaliação e à melhoria das universidades: Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras: diagnóstico e perspectivas; Políticas e Estratégias de Capacitação do Corpo Docente; Programas de Melhoria e Inovação no Ensino de Graduação; Questões de Financiamento nas Universidades Brasileiras. Os resultados de tais estudos foram amplamente debatidos em quatro painéis específicos da 63ª Reunião Plenária, realizada em março de 1998, em Fortaleza. A Carta CRUB de Fortaleza, síntese desse encontro, definiu alguns princípios, dos quais importa destacar o de "Qualidade", segundo o qual

"o sistema de avaliação de qualidade da educação superior deve garantir a produtiva interação entre as instâncias públicas credenciadoras e as instituições integrantes do sistema de educação superior, a ampla participação na definição dos processos, metodologias e análises de resultados, visando à efetiva reorientação dos projetos institucionais voltados para a qualidade educacional no interior das universidades".

Ainda em 1998, cabe mencionar dois eventos. No Fórum CRUB IV, realizado em maio, em Brasília, foi discutido o recredenciamento das universidades, daí emergindo uma comissão de reitores para apresentação de uma proposta sobre avaliação nessa perspectiva. No mesmo mês, a Reunião do Conselho Deliberativo voltou-se para as conclusões da Reunião Plenária de Fortaleza sobre os estudos realizados, daí surgindo três alternativas de ação para o CRUB, em matéria de avaliação:

- a) criação de uma comissão técnica de avaliação com o objetivo de assessorar as instituições no desenvolvimento de seus projetos de avaliação;
- b) constituição de uma comissão técnica de avaliação com o objetivo de elaborar proposta metodológica de avaliação institucional a ser oferecida às instituições;
- c) caracterização do CRUB como instância promotora de avaliação das instituições, à semelhança do que realiza a Conferência de Reitores das Universidades da União Européia ou o Comitê Nacional de Avaliação da França.

No mesmo ano de 1998, o tema do recredenciamento das universidades foi retomado nas reuniões do CRUB Itinerante, no Rio de Janeiro e em São Paulo, no mês de outubro, e na Reunião Plenária de Porto Alegre, em novembro, da qual resultou o documento "Contribuição do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras para o Processo de Recredenciamento".

No primeiro semestre de 1999, a recomendação de que o Conselho desenvolva uma sistemática própria de avaliação direcionada ao desenvolvimento institucional das universidades se firmou tanto nas conclusões da Comissão de Reitores, encarregada de estudar a questão da avaliação voltada para o recredenciamento, quanto nas do workshop internacional, realizado em maio de 1999, no Rio de Janeiro, sobre "O Papel do CRUB na Avaliação".

A partir desse conjunto de trabalhos e de recomendações recorrentemente oferecidas nos diversos eventos mencionados, ao longo de mais de dez anos, a Presidência instituiu uma comissão de especialistas para formular uma proposta abrangente sobre o papel do CRUB

face à Avaliação do Ensino Superior no país, especialmente considerando o conceito de qualidade proposto no documento “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e ação”, elaborado na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, promovida pela UNESCO, em outubro de 1998. Desse documento, transcreve-se, a alínea “a” do “Artigo 11. Avaliação da Qualidade: *“a) A qualidade em educação superior é um conceito multidimensional que deve envolver todas suas funções e atividades: ensino e programas acadêmicos, pesquisa e fomento da ciência, provisão de pessoal, estudantes, edifícios, instalações, equipamentos, serviços de extensão à comunidade e o ambiente acadêmico em geral. Uma auto-avaliação interna transparente e uma revisão externa com especialistas independentes, se possível com reconhecimento internacional, são vitais para assegurar a qualidade. Devem ser criadas instâncias nacionais independentes e definidas normas comparativas de qualidade, reconhecidas no plano internacional. Visando a levar em conta a diversidade e evitar a uniformidade, deve-se dar a devida atenção aos contextos institucionais, nacionais e regionais específicos. Os protagonistas devem ser parte integrante do processo de avaliação institucional.”*

A proposta assumida pela Presidência é a de que o Conselho atue como uma instância de acompanhamento e de avaliação dos mecanismos hoje em funcionamento no país, tal como definidos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e que também assuma responsabilidades, a começar pelo desenvolvimento de um modelo próprio de avaliação institucional das universidades. Com relação à primeira linha de atuação, o Conselho iniciou estudos sobre o Exame Nacional de Cursos – Provão – e sobre as ações e impactos das Comissões de Especialistas da SESu/MEC para efeitos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e credenciamento e credenciamento de instituições. Na outra linha de atuação, desenvolveu um projeto de avaliação institucional das universidades, a ser conduzido pelo próprio CRUB, cujo teor é o que se segue.

II O Projeto CRUB de Avaliação Institucional: proposta e objetivos

Ele compreende procedimentos quantitativos e qualitativos, supõe uma dinâmica de avaliação interna e externa e combina análise de processos e resultados. Pretende-se assim conceber uma proposta que, buscando objetividade, fuja do reducionismo ou do formalismo;

procurando a contextualização e a diversidade institucional, evite o subjetivismo; trabalhando a auto-avaliação, ultrapasse o auto-centrismo ou a ilusão auto-referenciada; contemplando a avaliação externa, não caia no risco da uniformização ou da padronização; referenciando a análise de processos à missão e objetivos institucionais, afaste-se do risco da indeterminação e finalmente, considerando resultados à luz da relevância social da instituição, não resvale para o eficientismo ou mecanicismo.

O objetivo maior da avaliação aqui proposta é a de levar cada instituição a identificar a sua marca, a especificidade de suas respostas às demandas e necessidades da comunidade a que se propõe atender. É levá-la também a verificar em que grau está cumprindo essa missão institucional e que espaço ocupa no cenário local e nacional. As 14 dimensões da avaliação proposta são usadas para se chegar a conclusões mais abrangentes sobre a *qualidade do ensino* e formação oferecida (o valor agregado aos alunos que recebe, a pertinência para o contexto); a *relevância social* das IES e a *sua eficiência gerencial e organizacional*. O método faz a avaliação culminar na análise desses três aspectos centrais, integrando-os na apreciação de qual é o diferencial e vocação da IES.

Com esta metodologia, o CRUB pretende demonstrar publicamente a possibilidade de realizar uma avaliação institucional compreensiva que funcione como alavanca da qualidade e do desenvolvimento das instituições pela via da assessoria individualizada. O método integra critérios objetivos a outros qualitativos e conceituais para chegar a um diagnóstico abrangente de suas capacidades (potenciais, particularidades e deficiências) e a uma efetiva assessoria com recomendações e oferta de assistência continuada, se necessário. A dinâmica interativa de sua aplicação deverá resultar na capacitação das instituições para o uso do método proposto em suas rotinas de avaliação e planejamento.

III As Dimensões para a Avaliação

São 14 as dimensões relevantes para a avaliação. Cada uma delas está comentada e ilustrada com exemplos de indicadores. No entanto, é importante que se compreenda que, além de não serem exaustivos, os indicadores citados não são normativos. Estão apenas sugerindo alguns dos aspectos relevantes para se chegar a uma avaliação de denso teor conceitual. Faz parte do próprio processo de avaliação de uma instituição, a demonstração de sua capacidade de selecionar e construir indicadores.

1 Missão, Objetivos e Vocação da Instituição

A visão que a instituição tem de si mesma e o contraste com o que vem fazendo e com a imagem que dela têm outros agentes sociais constituem um dos mais importantes indicadores para sua avaliação. A capacidade de uma auto-definição realista, que identifique a marca da instituição, a contribuição que traz ao sistema de ensino superior do país ou da região, a razão básica de sua existência, sua abrangência e raio de influência (local, regional e nacional), as fronteiras que delimitam os aspectos em que ela se distingue das congêneres, denota a presença de um “pulsar” institucional, um coração institucional que determina seus rumos e caminhos.

Estes são aspectos que se referem à capacidade da instituição de se auto-dimensionar, identificando suas forças e potenciais, suas fraquezas e limites, para tornar concretas suas aspirações, sua visão de futuro, permitindo analisar a adequação das providências adotadas para concretizá-las. Debruçar-se sobre as providências que, no dia-a-dia, a instituição adota para traçar e percorrer tais caminhos é a melhor forma de perceber sua coerência, sua consistência e suas chances de permanência e desenvolvimento.

2 Ensino

A composição dos programas de ensino, as modalidades oferecidas, as formas de oferta, os procedimentos de seleção e ingresso, a natureza mais ou menos flexível das estruturas curriculares, os processos de escolha de conteúdos, as tendências metodológicas, a variedade de atividades comprometidas com a formação global do aluno, os procedimentos de avaliação da aprendizagem são questões cruciais para dimensionar o dinamismo da vida acadêmica institucional.

Importa menos a análise de aspectos meramente formais e mais a consideração de como a instituição se percebe criativa e inovadora nesta dimensão. Este é o coração da administração acadêmica. Por outro lado, sua eficiência também se revela através da análise de indicadores relativos ao fluxo de alunos. Seu zelo pela qualidade e o clima de respeito mútuo e seriedade acadêmica dos alunos e professores estão fortemente associados aos processos seletivos por ela adotados. Estes, por sinal, permitem desvendar também o poder de atração da instituição.

É preciso observar a situação atual do conjunto de cursos oferecidos. Tanto sob o ponto de vista mais formal, como seu tempo de existência e sua situação legal, como de sua reputação, evidenciada por diferentes

indicadores, entre eles os ditados, por exemplo, pelas avaliações externas disponíveis. As ações específicas que a instituição vem desenvolvendo em relação a cada curso dão também idéia de como ela mesma percebe a sua qualidade: providências em andamento, incentivos de melhoria ou desenvolvimento, iniciativas de desativação, etc.

É fundamental também captar a vida dos cursos, sua dinâmica acadêmica. Dados sobre processo seletivo (formato e dados quantitativos), sobre fluxo de alunos (admissões, desistências, trancamentos, titulações) são claramente importantes. Questões ligadas aos recursos de aprendizagem são excelentes indicadores da “marca acadêmica” institucional: inovações curriculares e pedagógicas, novas metodologias e tecnologias de ensino, atividades de formação pré-profissional (estágios, empresas júnior, clínicas-escola, banco de soluções, etc.), atividades de formação para a pesquisa (trabalhos de conclusão de curso, monografias, iniciação científica, PET, etc). É também importante analisar a adequação do formato das estruturas curriculares (disciplinas obrigatórias e eletivas) ao regime de matrícula (seriado ou por crédito) e seu impacto sobre a integralização do currículo.

A qualidade da formação oferecida, por sua vez, guarda estreita relação com os processos, sistemas e modalidades de avaliação do ensino utilizados, tanto no que respeita à aprendizagem propriamente dita, como no que se refere ao desempenho docente. Mas não se trata apenas de verificar a adequação destes processos: é preciso ir além para conhecer os resultados gerados pela avaliação, tais como estratégias de recuperação e reforço e os diferentes usos que dela fazem a coordenação de curso ou mesmo outras instâncias institucionais.

3 Pesquisa

O compromisso de uma instituição com sua vocação universitária se revela através do dinamismo de suas atividades de pesquisa. São importantes as informações sobre a produção científica, técnica e artística, docente e discente, em termos de volume, natureza dos veículos em que é divulgada e os tradicionais indicadores relativos à visibilidade dos grupos ou dos pesquisadores individuais. O clima institucional para a pesquisa pode ser compreendido através dos processos de constituição e da composição das equipes pelas linhas e projetos de investigação. Aqui também se incluem informações sobre fontes de financiamento e redes de intercâmbio. A programação de eventos (inclusive jornadas de iniciação científica) e a prática de recepção de visitantes

são aspectos igualmente relevantes a considerar. Mas isto não é suficiente. Compreender como se dá o processo de criação e investigação dentro da instituição, quais as suas políticas de incentivo e suporte da pesquisa, como estão organizadas estas atividades e como se dá sua integração com as atividades de ensino (em disciplinas avançadas optativas, no apoio a projetos de alunos para seus cursos, inclusive TCC, etc.) e com as atividades de extensão, é tarefa indispensável para avaliar adequadamente a trajetória que a instituição está projetando para si mesma.

4 Relações Externas

A marca da presença de uma instituição é identificada através das formas como se relaciona com seu ambiente externo e do próprio modo como as duas partes se percebem. Com que/quem a instituição cultiva relações e o que/quem ela monitora? Como define o seu ambiente externo relevante? A vida de uma instituição e a continuidade da relevância de seu papel são determinadas por sua participação e pelas responsabilidades externas que assume (sua integração com outros atores sociais, como prefeituras e órgãos da administração pública da região, entidades de classe, empresas e entidades da sociedade civil); por suas contribuições ao desenvolvimento regional e comunitário, sobretudo por meio de atividades de extensão; pela prestação de serviços; pelas relações com o ensino médio; pela qualidade e intensidade das parcerias institucionais, acadêmicas e outras, que é capaz de manter. O grau de transbordamento e a capilaridade de uma instituição é com certeza um dos mais importantes elementos de avaliação de sua relevância social e um indicador de sua capacidade de se desenvolver em sintonia com o seu contexto.

5 Corpo Docente

O corpo docente é uma das principais dimensões a serem consideradas. Não sob a ótica estática de sua última titulação, mas o conjunto de sua experiência profissional relevante para as disciplinas que ensina. Importa sobretudo considerar, sob uma perspectiva dinâmica, as políticas e práticas de recrutamento e seleção, até aquelas relacionadas com a sua manutenção e incentivo ao desenvolvimento profissional.

A ênfase nos processos relativos à gestão do corpo docente é indispensável se o objetivo é traçar perspectivas para uma instituição e entender o que ela tem sido ou poderá ser capaz de produzir. É, pois, fundamental considerar aspectos, tais como: carreira e condi-

ções de trabalho, regime de trabalho e políticas de capacitação e de atualização.

Assim sendo, é importante verificar qual é o perfil dos profissionais que a instituição costuma contratar, sua origem, sua idade, sua qualificação. A adequação da dimensão do corpo docente à do alunado nos diferentes cursos e turnos. O regime de trabalho associado à titulação e à distribuição de responsabilidades acadêmicas. A existência de uma carreira estruturada, os critérios de progressão que a definem, os níveis de remuneração. A estabilidade do corpo docente é também relevante fator de qualidade acadêmica. Importa, pois, observar a rotatividade do corpo docente, seu tempo de permanência na instituição ou mesmo na titularidade das disciplinas.

A dinâmica do ensino é diretamente dependente da existência de processos permanentes de qualificação e atualização do corpo docente. É, portanto, relevante analisar a existência de mecanismos de estímulo à participação em eventos científicos, acadêmicos e profissionais; o incentivo à qualificação/titulação acadêmica; a oferta de atividades de atualização nas áreas específicas de formação e na dimensão pedagógica e os convênios e similares com outros cursos, centros e instituições, que promovam o intercâmbio docente.

É também importante verificar as condições de trabalho, em termos de instalações físicas. Conforto e praticidade ambientais, espaços para convivência, meios de acesso à informação e de comunicação (do telefone e escaninho individual ao e-mail e internet, por exemplo), biblioteca, etc., são requisitos para o desenvolvimento do trabalho acadêmico de qualidade. Por fim, cada professor constitui um capital intelectual que pode ser bem ou mal aproveitado pelas instituições em seu próprio benefício. Há incentivos para que professores busquem contratos, convênios, parceiros - iniciativas que criem novas fontes de receitas e de dinamismo pela abertura de novas atividades e serviços? Caso eles viabilizem novos contratos, eles terão algum direito sobre os recursos que trouxeram para a instituição?

6 Corpo Discente

O porte de uma instituição é uma de suas características mais importantes, assim como a demanda pelo elenco de serviços educativos por ela oferecido. Um dos indicadores mais importantes para analisar esta dimensão é o tamanho do corpo discente e sua distribuição nos programas e atividades. A evolução das matrículas, nos diferentes cursos oferecidos pela instituição, durante um período significativo de tempo, constitui indicador de seu desenvolvimento.

Mas conhecer o porte não é suficiente. O marco da presença de uma instituição tem relação direta com as características do alunado por ela atendido. Sua área de influência, seu poder de intervenção social guardam estreita vinculação com a origem de seus estudantes, bem como seu perfil pessoal (socioeconômico e acadêmico). Finalmente, o seu poder de atração institucional pode ser percebido através da análise da motivação que leva os estudantes a buscá-la. Traçar o perfil de seu alunado é uma indispensável tarefa de auto-conhecimento. Origem geográfica, rede de ensino da qual provêm os ingressantes, quando concluíram o ensino médio, situação ocupacional, situação socioeconômica familiar, inclusive o nível de instrução dos pais, condições próprias de financiamento de seus estudos, além de dados sobre sexo, idade, cor, etc. permitem tirar importantes conclusões sobre o raio de recrutamento da instituição, grau de homogeneidade da clientela, sua capacidade acadêmica e outras características que definem as necessidades de ação pedagógica.

Enfim, o delineamento do tamanho e do perfil do corpo discente é indispensável para a análise das estratégias de gerenciamento de espaços e instalações, bem como questões relativas à oferta de programas de ensino, às metodologias neles empregadas e ao seu envolvimento nas demais atividades de pesquisa, de extensão, comunitárias, etc.

7 Corpo Técnico-Administrativo

A existência de um corpo técnico-administrativo bem dimensionado, adequadamente preparado e motivado constitui requisito indispensável ao êxito institucional. Conhecer, portanto, o seu perfil, os serviços por ele atendidos ou desenvolvidos, os processos de seleção e manutenção, incentivos ao desenvolvimento profissional, políticas de valorização e de capacitação, carreira e vínculo com a instituição constituem informações valiosas para perceber o grau de integração institucional e de eficiência no suporte às atividades-fim.

Isso significa analisar, por exemplo, as políticas e práticas de recrutamento e seleção; a origem e o grau de especialização dos funcionários contratados, sua idade e seu perfil profissional; a dimensão e o regime de trabalho; a distribuição de servidores por setores e atividades e os processos e a agilidade na sua realocação; as relações com outras áreas da instituição, a integração com a área acadêmica, com o atendimento aos alunos e mesmo com a comunidade externa; o status institucional que desfrutam, em especial, a sua participação nas instâncias decisórias; as políticas de capacitação; a carreira, com seus critérios de progressão, remuneração; a estabilidade

de do corpo técnico-administrativo, tempo de permanência na casa, etc.

Assim como os docentes, os funcionários também constituem “reservatórios de inteligência e energia” que podem ou não estar sendo bem aproveitados pela instituição. Há incentivos para que pensem criticamente e proponham melhorias? Há autonomia para que tomem iniciativas e/ou se apresentem como voluntários para viabilizar novas idéias e projetos? Há sistema de circulação de informações que os mantenham a par das questões que estão mobilizando a direção? Existe algum processo em andamento que esteja sendo encaminhado por funcionários e docentes, em conjunto?

8 Administração Acadêmica dos Cursos

O sucesso dos programas de ensino encontra-se largamente condicionado pela qualidade de sua gestão. Analisar os elementos e os processos pelos quais se dá a administração acadêmica é fundamental para desvendar como se busca a realização das propostas acadêmico-pedagógicas, como se realiza a integração curricular, como estão dadas as condições para o envolvimento de docentes e alunos no desenvolvimento dos programas e como se integram, concretamente, no projeto institucional, os diferentes programas de ensino oferecidos.

Assim, por exemplo, é interessante analisar como se apresentam as coordenações de cursos na instituição: sistemas de escolha, mandato e responsabilidades; relações com as instâncias superiores da administração acadêmica e institucional, com os departamentos (que destinam os professores para as disciplinas e atividades dos cursos), com os setores das áreas administrativa e de suporte; aderência a programas institucionais.

É igualmente importante analisar a existência e o funcionamento de colegiados de curso: sua composição, suas atribuições e como são de fato exercidas, o regime de reuniões e o impacto de suas decisões, a participação estudantil, etc.

Ponto de particular atenção deve ser o sistema de atendimento acadêmico aos alunos: orientação acadêmica, de escolha de disciplinas, orientação de trabalhos de conclusão de curso e de estágios, assim como a existência de instrumentos de identificação e de investimento nos melhores talentos.

9 Controle de Produto

A instituição realmente comprometida com a qualidade da formação profissional que oferece e com a relevância social dos serviços que presta acompanha o que

ocorre com os estudantes formados que entram no mercado de trabalho (tempo de procura de trabalho na área do curso, os níveis de remuneração, a aceitação e forma como os empregadores os recebem, a reputação que esta formação tem no mercado empregador, etc.). Essas informações são também da maior relevância para orientar as escolhas de futuros alunos. A IES capaz de demonstrar a empregabilidade de seus egressos terá um importante diferencial e atrairá candidatos e alunos melhor informados e mais comprometidos com sua formação.

Por outro lado, a marca institucional de uma universidade também se revela nos vínculos que seus ex-alunos mantêm com ela, seja sob o ponto de vista de retorno para cursos e atividades, seja até mesmo sob a ótica de contribuições para o seu desenvolvimento, através da dedicação de tempo ou recursos para projetos extra-orçamentários, de contratos de serviços de ensino/pesquisa ou por meio de contribuições financeiras.

10 Organização e Governo

Os processos de gerenciamento e de participação constituem parte significativa do “espírito” de uma instituição. E a realidade dessa instituição se revela pelo contraste entre o que está formalmente previsto e o que concretamente ocorre no seu dia-a-dia. As formas como estão definidas a estrutura organizacional da instituição e a divisão de responsabilidades, o organograma e as linhas de autoridade, o exercício do processo decisório, a centralização ou a descentralização, a existência e o funcionamento real de órgãos colegiados (composição, atribuições, periodicidade de reuniões e impacto das decisões), os mecanismos de comunicação, os sistemas de informação para a decisão e o modo como são percebidos pelos diferentes atores institucionais permitem desvendar o potencial de eficiência da instituição e os eventuais obstáculos para o êxito no cumprimento de seus objetivos. O grau de envolvimento dos diferentes atores, o clima institucional (participação, iniciativa, inovação, satisfação, colaboração, etc.) e a integração entre as áreas operacionais e acadêmicas são determinantes diretos do potencial criativo e inovador de uma instituição.

11 Planejamento e Avaliação

A existência de setores responsáveis pelo planejamento e avaliação da instituição como um todo, dando suporte a que cada setor desenvolva suas atividades específicas neste campo e promovendo a integração do

conjunto constitui importante indicador do compromisso institucional com seu desenvolvimento. Os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação, seu grau de transparência, sua divulgação e a forma como são utilizados seus resultados são fundamentais para perceber a dinâmica institucional e sua capacidade de auto-revisão e definição de estratégias de longo prazo. A periodicidade das ações de planejamento, seu processo de elaboração (bases de informação utilizadas, definição de prioridades, participantes, instâncias decisórias), os mecanismos e as responsabilidades na sua execução e seu acompanhamento, as análises de impacto e a efetiva correção de rumos, enfim, a aderência entre planos e o funcionamento cotidiano concreto da instituição são alguns dos aspectos a considerar.

12 Recursos de Informação (Biblioteca, Videoteca, Internet, Laboratório de Computação, etc.)

O acesso à informação é condição indispensável para a qualidade dos programas de uma instituição universitária. Este acesso deve ser considerado em diferentes aspectos: a que se tem acesso, como ele se dá e em que intensidade. A preocupação com a qualidade das fontes de informação é espelho do compromisso com a qualidade acadêmica e científica. A modernidade dos meios de acesso está diretamente relacionada com o comprometimento da instituição com a inovação. A intensidade com que as fontes e os meios são acionados dão idéia de como a instituição persegue a profundidade e a qualidade. A existência de mecanismos de acompanhamento desse acesso desvela a forma como a instituição persegue a melhoria da qualidade. Trata-se de considerar, entre outras coisas, o dimensionamento e a adequação dos acervos físico, digital e virtual; os equipamentos disponíveis; os sistemas de acesso à informação; as políticas de renovação, aquisição e divulgação; os horários de funcionamento, o sistema de empréstimo e de reserva, bem como sua relação com os horários acadêmicos institucionais; a existência e a natureza de convênios e intercâmbios; sistemas de acompanhamento e estatísticas de uso desses recursos por tipo de usuário, etc.

13 Recursos de Infra-Estrutura Física

Instalações boas e adequadas constituem requisito indispensável para a qualidade do trabalho na instituição. Devem ser percebidas não apenas como aquelas tecnologicamente mais adequadas, como também aquelas que proporcionam ambientes de aprendizagem, de

convivência estimulante e agradável, necessários ao bom desempenho acadêmico e científico. Mas não basta identificar este potencial. É preciso verificar o grau de adequação do uso das instalações disponíveis. Recursos financeiros imobilizados em capital físico têm seu retorno assegurado através da sua eficiente utilização, sem faltas ou desperdícios. Do mesmo modo, é relevante perceber como a instituição planeja o desenvolvimento de seus recursos físicos em função da implantação de novos projetos ou da ampliação de antigos projetos acadêmicos e científicos.

14 Recursos Financeiros

O orçamento e o sistema de gestão financeira são duas das principais peças do planejamento e implementação de uma organização. O orçamento espelha, no concreto dos recursos e de seus números, as políticas de desenvolvimento e suas reais prioridades. Do mesmo modo, os processos para sua elaboração revelam como se dá a efetiva participação dos diferentes setores da instituição. Os dados orçamentários permitem também perceber as possibilidades de estabilidade e continuidade institucionais, sua capacidade de investimento e suas estratégias de valorização dos recursos humanos.

A cultura e o sistema de gestão financeira refletem a capacidade da organização de viabilizar idéias e fazer as coisas acontecerem, assim como de se adaptar a mudanças e responder a oportunidades. O grau de participação que oferece, tanto na captação de receitas quanto na realização das despesas, indica o grau de iniciativa que delega, particularmente àqueles mais diretamente responsáveis pela qualidade da educação oferecida.

Aqui há inúmeras questões que podem ser analisadas. Eis alguns exemplos: as estratégias de captação de receitas; a distribuição das responsabilidades de execução do orçamento e a prestação de contas; os processos de acompanhamento da execução orçamentária; a estabilidade financeira institucional, percebida através do peso das receitas com matrículas na receita global e a existência de outras receitas, através do peso das despesas fixas, especialmente de pessoal, no conjunto das despesas, da participação dos gastos com docentes no orçamento global e através da existência de fundos de reserva. A leveza institucional pode ser considerada, por exemplo, por meio da proporção entre gastos com administração e com o ensino, a pesquisa e a extensão. Os compromissos institucionais podem ser percebidos através do sistema de alocação setorial de recursos (biblioteca, pesquisa, capacitação, etc.). A política de formação de preços também é um importante indicador de autovalorização da qualidade dos serviços que oferece e de seu compromisso com o atendimento de sua clientela.

IV Fases do Processo de Avaliação

Avaliações institucionais tomam tempo porque exigem preparação, leitura e análise de grandes volumes de informações em todas as suas fases. A experiência internacional demonstra que esses processos não se completam em menos de 8 a 10 meses. O método proposto compõe-se de cinco fases, cuja duração será variável, de acordo com as especificidades de cada instituição avaliada:

- **auto-estudo**, ou diagnóstico institucional, respondendo às dimensões relacionadas, com o assessoramento de avaliadores externos;
- **exame do auto-estudo**, pela Comissão de Avaliadores Externos;
- **visita de Comissão de Avaliadores Externos**, para validação, assistida por comissão interna da instituição;
- **elaboração do parecer escrito da Comissão**, a ser encaminhado e, posteriormente, examinado com a direção da instituição;
- **resposta escrita da direção da instituição** sobre o parecer, o método e o processo; e
- **parecer final**, elaborado com base no auto-estudo, no parecer da Comissão de Avaliadores Externos e na resposta da direção da IES.

V Detalhamentos adicionais

- É importante que a instituição constitua comissão interna que reúna pessoal da área administrativa e acadêmica. É indispensável a existência de uma secretaria para apoiar o trabalho.
- É fundamental que a mantenedora acompanhe de perto o processo, seja com representante integrando à comissão da IES, seja em interações frequentes com as comissões (interna e a de avaliação externa).
- A composição da Comissão de Avaliadores Externos será a seguinte:
 - a) um núcleo com perfil fixo, composto de especialistas em gestão universitária e em avaliação institucional;
 - b) um grupo complementar de especialistas, variável para cada instituição avaliada, de acordo com suas características, evidenciadas a partir da análise do auto-estudo.