

Avaliação como Compromisso e Instrumento de Gestão nas Instituições de Ensino Superior

MARLI DIAS DE SOUZA PINTO*
JADNA LÚCIA NEVES HEINZEN**
PEDRO ANTONIO DE MELO***

Recebido: 25/11/04

Aprovado: 20/02/05

- * Professora UNICATUPY; Doutora em Engenharia Produção (UFSC) e Pesquisadora (INPEAU/UFSC).
** Mestre em Administração (UDESC). Especialista em Educação, Administração e Gestão Universitária.
*** Doutor em Engenharia de Produção (UFSC), vice-diretor (INPEAU/UFSC)

Resumo: As imposições contemporâneas, advindas muitas vezes do avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação e do mercado global, têm impulsionado uma discussão do papel da educação, no contexto nacional e internacional. Em que pese a obrigatoriedade da avaliação, a partir da regulamentação de procedimentos por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), não se pretende aqui fazer um comentário da mesma. O escopo deste texto é proporcionar uma reflexão acerca das funções, dimensões e das concepções sobre a avaliação na educação superior, as competências gerenciais necessárias para as IES, estabelecendo a partir daí elementos para a construção de formatos avaliativos como compromisso e instrumento de gestão. Assim, a avaliação pode representar uma estratégia gerencial mais dinâmica, mais comunicativa e transparente, visando a busca permanente de alternativas para a superação das dificuldades existentes.

Palavras Chave: Avaliação, Gestão, IES, competências das IES.

Abstract: Contemporary impositions, many times generated by the advancement of information and communication technologies and of the global market, have triggered a discussion of the role of education, both at the national and international level. Although evaluation, established by the law no. 10.861, of April 14, 2004, which created the National System of Higher Education Evaluation (SINAES), is compulsory, it is our purpose here to argue that the functions, dimensions and concepts of higher education evaluation and their relation to the managerial competences necessary to the higher education institutions, are key in establishing the elements for the construction of evaluative models which are an instrument and a commitment of management. Evaluation may, thus, represent a more dynamic, communicative and transparent managerial strategy, aiming at the search for permanent alternatives for overcoming existing difficulties.

Key words: Evaluation; Management; Institutions of Higher Education, Competences of Higher Education Institutions.

1. INTRODUÇÃO

A educação, entre muitas de suas competências, tem compromisso com o desenvolvimento das multidimensões humanas, capacitando as pessoas a interagir com o meio físico, moral, político, social, científico, tecnológico, de forma crítica, criativa e ética.

As imposições contemporâneas, advindas muitas vezes, do avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação e do mercado global, têm impulsionado uma discussão do papel da educação, no contexto nacional e internacional.

No Brasil, vivencia-se um momento de novos rumos, especialmente, quanto ao desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES). Urge a necessidade de construção de uma nova política para a educação superior.

Nos países em desenvolvimento, tanto a universidade como as demais Instituições de Ensino Superior têm a difícil tarefa de participar do processo de desenvolvimento econômico e social. Para realizar esta tarefa, as instituições necessitam estar em contínuo processo de reflexão sobre seus procedimentos de formação de profissionais, sobre seus mecanismos de informação, sobre sua produção de conhecimento e sobre seus processos de gestão.

A avaliação no contexto das Instituições de Ensino Superior não é um assunto novo, nem mesmo se levado para a dimensão da gestão acadêmica. Entretanto, mesmo presente no ambiente da educação superior, sua concepção e desenvolvimento não seguem, por vezes, a mesma abordagem, isto é, apresentam-se ou como estratégia de regulação ou como estratégia de reflexão sobre o papel que a instituição desempenha.

Os formatos avaliativos empreendidos nas Instituições de Ensino Superior se orientam por diferentes princípios, mas todos têm em comum a finalidade de contribuir para a eficiência e qualidade institucional. A eficiência e qualidade, embora com significados próprios imprimem o diferencial de uma Instituição de Ensino Superior.

É com base nesse propósito que autoridades representativas dos órgãos governamentais, dirigentes e comunidade científica vêm discutindo a necessidade de sistematizar a avaliação na IES, pois dela são exigidos respostas e produtividade, obrigando-as a serem competitivas.

As questões relacionadas à avaliação enquanto compromisso de gestão ganham novas e importantes discussões na atualidade, tornando-se um desafio para os administradores, enquanto compromisso e instrumento gerencial.

Em que pese a obrigatoriedade da avaliação, a partir da regulamentação de procedimentos por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), não se pretende aqui fazer um comentário da mesma. O escopo deste texto é proporcionar uma reflexão acerca das funções, dimensões e das concepções sobre a avaliação na educação superior, as competências gerenciais necessárias para as IES, estabelecendo a partir daí elementos para a construção de formatos avaliativos como compromisso e instrumento de gestão.

2 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O cenário educacional brasileiro mostra-se diversificado, complexo e com múltiplas facetas, verifica-se um esforço significativo nas Instituições, para se firmarem tanto em quantidade como em qualidade. Neste panorama, há exigência de profissionais cada vez mais qualificados e especialmente preparados para a liderança processo educacional, pessoas capazes de coordenar ações voltadas ao planejamento, execução, avaliação e revisão das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, garantindo o desenvolvimento das mesmas em sua plenitude (GUIMARÃES, 2004). Deste modo, é imprescindível que o dirigente institucional demonstre habilidades, tais como: liderança, dinamismo, agilidade, empreendedorismo, capacidade de reter e aplicar novos conhecimentos pautado por excelente relacionamento inter-pessoal.

O debate sobre educação superior é uma questão evidenciada mundialmente, permeando o reajustamento de programas à realidade pós-moderna ou a definição de estratégias para melhoria da qualidade das Instituições de Ensino Superior.

Os novos desafios da educação superior começaram a ser desenhados a partir da Constituição de 1988, gerando diversas normas legais que deram origem a um arcabouço normativo para o ensino superior e demais atos regularizadores expedidos pelo Ministério da Educação. Este evento, de ordem legal, impulsiona a alteração do perfil do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta, contudo, o fator determinante foi a política de expansão do ensino superior.

Neste prisma as palavras percebidas com mais frequência são: competência, avaliação, participação, estratégias, agregação de valor social e econômico. Desta maneira, a instituição ao se instalar num determinado meio constrói um horizonte de perspectivas e uma multiplicidade de objetivos, revelando também não só a sua própria complexidade como a complexidade que a permeia.

A competência na educação superior, assim como nos demais níveis escolares, aparecem devido à necessidade imposta pelos pressupostos contemporâneos em relação ao trabalho, que levam o indivíduo a tomar decisões e assumir responsabilidades pessoais e profissionais frente às novas situações, o que implica numa atitude que mobiliza a inteligência e a intuição das pessoas. Estas condições trazem para a noção de competência a necessidade da tomada de decisão ou responsabilidade na resolução de problemas. Por sua vez, estas condições, visam ainda aliar a concepção de competência com a de empregabilidade no contexto organizacional.

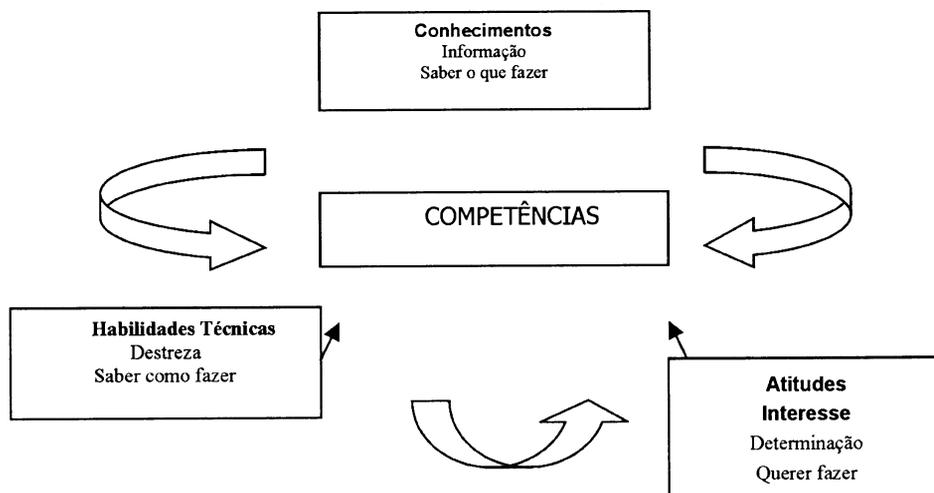
Como a educação tem a responsabilidade sobre a formação de recursos humanos visando, também, à empregabilidade, o reconhecimento da aborda-

gem por competências está ocupando um espaço importante nos discursos dos currículos do ensino superior. Um currículo por competências está metodologicamente construído em três pontos - teoria, prática e pesquisa, voltados para a construção do conhecimento e, conseqüentemente, para a autonomia do pensamento.

Perrenoud (2000) acrescenta que competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, entre outros) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.

Machado (2000) enfatiza que as competências podem ser associadas desde os esquemas mais simples de ação até as formas mais elaboradas de mobilização do conhecimento, como a capacidade de expressão nas diversas linguagens, a capacidade de tomar decisões, de enfrentar situações problemas, de pensar e elaborar propostas de intervenção na realidade.

Os autores mencionados enfatizam as competências desde mobilização de recursos cognitivos à intervenção na realidade. Já Durand (1998) concorda e complementa este ao relacionar competências a três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, (CHA) estando neste espaço o entendimento de questões técnicas, cognição e atitudes relativas ao trabalho, conforme se exemplifica na Figura 1



Fonte: Adaptado de Durand (1998).

A sociedade atual exige competências e habilidades das pessoas. Na concepção de Ruas (2000), há uma indefinição do ponto de vista teórico e empírico. De um lado, as pessoas, seus saberes e capacidades e, de outro, as demandas das organizações no âmbito dos processos de trabalhos e nos processos gerenciais.

As organizações, pelas condições do momento, principalmente pela abertura de novos mercados, necessitam de maior competitividade, assunto este que está nas agendas de estudiosos da administração e da educação e entre todos que, direta ou indiretamente, estão relacionados com a gestão de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

A palavra competência apresenta uma diversidade de significados, não só ligados aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, como também voltados para a tarefa e, por conseguinte, para resultados.

Verifica-se que as organizações, tanto as de caráter educacional como empresarial utilizam, em geral, o modelo de competências, entendendo como tal o *saber-fazer*, calcado em experiências, visando uma maior produtividade.

Pode-se dizer que a preocupação com a competência surgiu de uma noção oriunda do discurso empresarial dos últimos dez anos, sendo retomada em seguida por economistas e sociólogos na França. Assim sendo, faz-se a transposição, ou seja, o modelo de competências procura vincular a educação ao mundo do trabalho e social, o que, aliás, é visto como extremamente positivo pelos órgãos oficiais, numa espécie de subordinação ao mercado, que visa uma adaptação às exigências internacionais.

As competências podem ser divididas em dois grupos, as relacionadas às pessoas e as relacionadas às organizações, definidas, respectivamente, como competências organizacionais e competências individuais ou gerenciais.

Especificamente, na área acadêmica o termo competências é utilizado já há algum tempo com uma variedade de interpretações. Geralmente, define-se como um conjunto de qualidades e características que a organização desenvolve e aperfeiçoa, em processo contínuo, e qualidade de bens e serviços que atendam às necessidades sociais.

A gestão de competências na organização é um assunto oriundo do campo da Psicologia Organizacional, que tinha por objetivo uma explicação para o bom desempenho no trabalho, considerado por alguns autores, dentre eles Levy-Leboe (1997), como um corte no paradigma positivista empresarial a partir da década de 1990.

Para Cuesta (2001), há exigência de uma gestão de competências, nas organizações, essencialmente, na possibilidade de verificar o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro. Observa-se que isto tem como consequência

Os formatos avaliativos empreendidos nas Instituições de Ensino Superior se orientam por diferentes princípios, mas todos têm em comum a finalidade de contribuir para a eficiência e qualidade institucional.

uma maior integração entre as estratégias, trabalho e cultura organizacional, bem como o maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento profissional.

A maneira de enfrentar os desafios num ambiente em contínua transformação impõe revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações. Como forma de atuar diante de novas situações, muito se tem dito acerca do papel que as pessoas desempenham nas organizações, reconhecendo-se que são elas que fazem a diferença nos momentos de mudança.

A partir da visão atual de valorização do capital humano, as organizações passaram a se preocupar com temas e maneiras de identificar competências nas quais repousam a capacidade e os conhecimentos imprescindíveis para um desempenho profissional de sucesso.

Neste contexto emergente e mutável, é necessário maior conhecimento, sobretudo, saber apreender (DELORS, 2000). O perfil profissional da contemporaneidade inclui características como: a iniciativa, o raciocínio lógico, o discernimento, a capacidade para tratar e manipular informações, capacidade de tomar decisões, entre outros. Cabe destacar que todas estas capacidades devem estar respaldadas no comprometimento ético.

Conforme Martin Checa (1999), as pessoas necessitam de competências, ou seja, de capacidades e habilidades (cognitivas, operativas e de gestão) necessárias para atingir os objetivos esperados em determinadas situações de trabalho, podendo vir a transcender os limites de uma determinada posição na organização onde atua.

Deste modo, observa-se que o modelo de competências no mundo do trabalho está diretamente relacionado à flexibilidade, à transferibilidade, à polivalência e à empregabilidade. Assim, a gestão por competências implica dispor de profissionais flexíveis e de gestores capazes de lidar com as mudanças no processo produtivo, enfrentando imprevistos passíveis de serem transferidos de uma função a outra dentro da organização, o que requer a periódica atualização de suas competências.

O desenvolvimento das atividades gerenciais é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, que significam conhecimento específico; habilidades humanas, que representam capacidade de interagir com diferentes pessoas; habilidades conceituais, necessidade de uma visão ampla e sistêmica.

Quanto às competências gerenciais, entendem os autores que estas são inter-relacionadas e construídas num entrelaçamento, dando a impressão de uma teia complexa. Também este tipo de competência engloba as capacidades interpessoais e de liderança, capacidades fundamentais a todo gestor.

Assim, a educação passa a ser um processo de longo prazo, que dura toda a vida profissional do indivíduo e facilita o acúmulo de conhecimentos, bem

como o desenvolvimento da competência profissional que amplia as oportunidades de superação e progresso pessoal dos profissionais.

As vantagens destas competências são as de facilitar a adaptação dos indivíduos frente às rápidas mudanças do conhecimento, as habilidades específicas, as atitudes, permitindo uma aprendizagem permanente.

Há uma conclamação para que as Instituições de Ensino Superior avaliem seu desempenho e incluam habilidades de gestão, pois, assim o fazendo poderá ter mais capacidade para compreender, interagir, competir e ser bem sucedida no mundo do trabalho atual e futuro.

2 AVALIAÇÃO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Avaliar é julgar o valor de um objeto, um fenômeno, uma situação, um contexto, entre outros aspectos, não há como aprimorar nenhum processo sem avaliá-lo. Sabe-se que a avaliação permite obter informações necessárias que possam auxiliar na melhoria ou transformação daquilo que é avaliado.

Avaliação é um tema complexo, a começar pela etimologia da palavra que em sua raiz traz a idéia de juízo, de críticas de valor. É, geralmente, utilizado em qualquer fala do cotidiano das pessoas sem muita profundidade. A todo o momento, avaliamos nossas atitudes e das pessoas que estão ao nosso redor. É também objeto de estudo nas diferentes áreas do conhecimento, resultando em diversas abordagens teóricas e fazendo uso de diferentes procedimentos metodológicos. Além disso, há uma variedade de situações práticas em que a avaliação se faz presente, seja em organizações públicas ou privadas, seja em organizações de caráter educacional ou empresarial.

Merece destaque também o uso e a compreensão do termo avaliação e da perspectiva institucional. A avaliação pode ser definida diferentemente pela área de conhecimento que a aborda e desenvolve, em cada foco que ela direciona ou ainda, em cada instituição que a realiza, já que toda instituição é única e sua avaliação se dá na medida da comparação consigo mesma, num determinado período de tempo.

Revedo a literatura sobre o assunto, observa-se que há diversas concepções de avaliação, as quais indicam visões parciais do tema, impedindo a percepção do assunto em sua totalidade. São definições que envolvem a compreensão da avaliação como, por exemplo: julgamento; medição; verificação; pesquisa avaliativa; subsídio ao processo decisório; consecução de objetivos; análise de desempenho; instrumento a serviço da busca da qualidade; processo puramente técnico; etc.

No horizonte da organização educacional a avaliação está direcionada a perspectiva institucional, que imprime, por sua vez, a idéia de amplitude/

globalidade. Contudo, o significado de globalidade numa avaliação de uma Instituição de Ensino Superior de acordo com Trigueiro (1999, p. 46) diz respeito ao estabelecimento de

categorias de análise que não se limitem às dicotomias área-meio/área-fim ou acadêmico-administrativo, mas que considerem a universidade como um todo [...] o amplo não é sinônimo de institucional, refere-se, também, a um tipo próprio de enfoque e de olhar teórico e analítico .

Não resta dúvida de que é preciso conceber a Instituição de Ensino Superior como uma organização com características próprias e extremamente complexas, a qual executa múltiplas funções e atua em várias dimensões - ensino, pesquisa e extensão; envolve processos sociais, interesses dos grupos, relações de ensino e aprendizagem; forma recursos humanos; produz e dissemina conhecimentos e presta diferentes serviços à comunidade.

A avaliação da IES pode constituir-se em um relevante instrumento de gestão, através de uma análise diagnóstica da organização, ou seja, da descrição objetiva e sistemática da instituição, subsidiando a elaboração do planejamento institucional e sua constante revisão, (por meio de um ciclo contínuo de reflexão-ação-reflexão) sobre as atividades executadas, desde que considere as condições existentes, as demandas econômicas e sociais, os objetivos a serem alcançados, as dificuldades e os potenciais a desenvolver, entre outros indicadores.

O formato avaliativo deve incidir sobre uma avaliação diagnóstica ou sobre um auto-estudo institucional, que inclui a descrição da realidade, a verbalização e a problematização da mesma, ou melhor dizendo, uma avaliação capaz de dar visibilidade às grândezas da instituição e ao mesmo tempo fazer sua crítica. Essa crítica da realidade nada mais é, como bem diz Saul (1988),

a crítica do material expresso que se caracteriza por um rumo crítico do grupo da instituição que se efetiva basicamente, pela tomada de consciência da realidade; criação coletiva que prevê o delineamento de alterações, um repensar sobre o tipo de estrutura organizacional e de estilo de gestão.

A avaliação enquanto compromisso de gestão deverá propiciar o conhecimento necessário para a incorporação de mudanças, visando transformações nas práticas administrativas e acadêmicas. Contudo isso só será realmente efetivado se houver vontade política por parte do grupo dirigente da instituição.

Para Amorim (1992, p. 139) a avaliação institucional pressupõe

a solidariedade humana e profissional entre os segmentos que atuam como agentes do processo, pois somente assim a avaliação surgirá como uma

necessidade, como algo necessário à atividade acadêmica, e não uma obrigação, uma cobrança imposta e definida por aqueles que detêm o comando das instituições.

Evidentemente, a avaliação não impede o surgimento resistências e discordâncias, conflitos e expectativas, aspectos estes existentes no cotidiano da Instituição. Cabe às instituições de ensino superior o papel de desenvolver uma ambiência propícia e disseminar a cultura da avaliação.

Como já mencionamos, a avaliação enquanto procedimento formal utiliza-se de elementos metodológicos, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Todavia, os dados quantitativos só podem ser remetidos para a análise qualitativa quando estiverem claramente estabelecidos os objetivos, os critérios, os parâmetros e as referências da avaliação e o modo de disponibilizar e usar de seus resultados.

Ao se relacionar a avaliação institucional como compromisso e instrumento de gestão ratifica-se a idéias de, primeiramente, concebê-la como um insumo ao processo de planejamento institucional, com a finalidade de interferir em todo o seu cotidiano acadêmico e administrativo.

Independente da dimensão a ser avaliada, é fundamental dar atenção a quatro aspectos essenciais ao processo de deflagração e implementação uma proposta avaliativa, quais sejam: atitudes dos atores, implementação, realização do processo avaliativo e uso dos resultados.

Com relação às atitudes dos atores, é preciso enfatizar a existência de uma gama de tratamento voltada, por um lado ao enfoque quantitativo e, por outro, ao enfoque qualitativo. Os atores apresentam-se, muitas vezes divididos entre estes dois enfoques. O *que avaliar e como avaliar* passa a ser discutido em função daquilo que pode ser tido como o mais importante para a visibilidade da instituição. As expressões numéricas são defendidas por alguns como um diagnóstico mais preciso e fiel da academia, como por exemplo: o número de cursos oferecidos, o número de alunos matriculados, a quantidade de professores titulados, e o volume de publicações. Outros consideram que se a finalidade principal da avaliação é a busca constante da qualidade da instituição, então o *olhar* institucional deve desvelar criticamente aspectos qualitativos, como por exemplo: a missão da IES, as relações humanas, os projetos/programas/modelos pedagógicos, o clima organizacional, os valores, os processos institucionais, entre tantos outros.

Citando Dias Sobrinho (1995, p. 39) três elementos são essenciais para a definição de qualidade aplicável às Instituições de Ensino Superior:

- a) qualidade não é um conceito absoluto, mas relativo a um determinado padrão de referência adotado;
- b) qualidade implica no estabelecimento de

um sistema de valor; c) para estabelecer um juízo de valor sobre a qualidade do ensino superior, é indispensável a introdução de elementos comparativos, ao mesmo tempo em que não se pode avaliar a qualidade de forma parcial, pois o que caracteriza a qualidade acadêmica é um conjunto de atributos que afetam a melhoria do desempenho.

A avaliação que se limita a medir e/ou demonstrar quantidades é, sem sombra de dúvida, importante aos administradores e aos responsáveis pelas políticas educacionais. Contudo, é uma análise incapaz de auxiliar na compreensão das múltiplas funções e dimensões institucionais e suas respectivas de inter-relações, bem como insuficiente para sugerir inferências significativas.

Avançando um pouco mais, poderíamos dizer que o importante é considerar a articulação destes aspectos, pois os dados numéricos, podem e devem ser remetidos para uma interpretação qualitativa, não se restringindo a simples descrição quantitativa.

Na implementação, o problema encontra-se no fato de que raras são as instituições que dispõem de base de dados confiáveis e integradas. A falta desta ferramenta dificulta a compilação dos dados, a sistematização das informações e a compatibilidade de definições.

Em relação ao processo avaliativo, as dificuldades residem nos problemas técnicos/metodológicos, principalmente envolvendo a elaboração de indicadores e definição de categorias de análise, que envolvam todas as dimensões inseridas na missão da Instituição de Ensino Superior. Aliás, esta é a proposta inclusa no novo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Um sistema que, metodologicamente, seja capaz de dar conta de analisar as múltiplas dimensões existentes na IES.

Os resultados implicam em duas questões: a primeira, diz respeito aos poucos relatos de experiências relacionadas às decisões tomadas pela administração das IES quanto aos resultados obtidos na avaliação. A segunda, reside na divulgação dos resultados da avaliação. Uma das características essenciais de um processo avaliativo é a elaboração de relatórios contendo os resultados e as possíveis alternativas daquilo que é necessário ser transformado na IES.

Percebe-se que a interpretação e uso dos resultados da avaliação apresentam-se pelas propostas, até então, desenvolvidas nas IES, finalidades distintas, ou seja, enquanto *avaliação emancipatória*: como compromisso de transformação para a melhoria da qualidade acadêmica; como ampliação do conhecimento institucional; como fortalecimento da responsabilidade social ou, como *avaliação regulatória*: tendo por propósito o controle e a fiscalização, por parte do Estado e, a demonstração da capacidade de competitividade da IES no mercado. Além disso, o uso dos resultados da avaliação institucional quando apre-

sentados, são fragmentados, desarticulados do contexto global da instituição. Percebe-se que os mesmos direcionam-se a sistemas e a procedimentos gerais instituídos por decisão de políticas governamentais, estando geralmente vinculados ao processo de alocação de recursos públicos, da necessidade da prestação de contas à sociedade.

Reportando, novamente, a proposta atual, no âmbito da política nacional para a avaliação da educação superior, verifica-se que os estudos que deram origem ao SINAES tiveram como objetivo a reformulação dos processos e políticas de avaliação do ensino superior brasileiro, visando:

a) desenvolver em etapas simultâneas, uma avaliação interna e uma avaliação externa, interligadas e complementares;

b) combinar a *avaliação emancipatória* e a *regulatória*, pois é indispensável à obtenção de resultados de cada um desses tipos de avaliação, na perspectiva do alcance dos objetivos da avaliação,

seja o aprimoramento da qualidade como a prestação de contas à sociedade e a informação aos responsáveis pela definição de políticas públicas da educação superior; c) respeitar a dinâmica diferenciada de evolução e implantação do processo de avaliação em cada IES, levando em consideração as características e finalidades do projeto institucional específico da instituição (SINAES, in Avaliação, 2004).

Quanto ao desenvolvimento simultâneo da avaliação interna e externa, o sistema traz como orientação que a avaliação desenvolva-se incluindo outros indicadores institucionais como dados de cadastros acadêmicos. O novo sistema apresenta ainda, a avaliação do curso como o *macrossistema* da avaliação do ensino de graduação e as disciplinas como o *microssistema*, englobando aspectos que dizem respeito à qualidade das atividades institucionais.

3 OS FORMATOS AVALIATIVOS E A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A intenção das idéias aqui expostas se alicerça no enriquecimento da avaliação, sobretudo em Instituições de Ensino Superior, como instrumento

Para que a avaliação seja um instrumento facilitador para a análise do desempenho institucional, é imprescindível, primeiramente, que os gestores das IES, tornem possíveis as mudanças a partir de práticas avaliativas em que podem ser revistos e escolhidos os problemas com os quais a instituição vai querer conviver.

facilitador da melhoria da qualidade acadêmica, da intensificação das interações humanas, do fortalecimento da missão institucional e do engajamento dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica tanto no planejamento como no desenvolvimento das atividades da instituição, entre outros propósitos.

As IES, como abordado anteriormente, são organizações complexas e ao mesmo tempo organismos vivos sujeitos às imposições contemporâneas. Para melhor entender as Instituições de Ensino Superior enquanto organismos vivos apoiamos-nos na afirmação de Capra (1998, p. 96), quando diz que as organizações são “organismos vivos, adaptáveis aos impulsos da realidade, em que o controle é substituído pela cooperação, diálogo e colaboração e a liderança passa a transcender cargos detentores de poder”.

Sem a pretensão de traçar aqui algo inovador, convém para efeitos da presente reflexão apresentar, ainda que de maneira preliminar, algumas idéias sobre as implicações diretas dos formatos avaliativos sobre o processo de discussão da instituição e o papel que deve desempenhar a gestão em assumir a avaliação como compromisso e instrumento essencial para o desenvolvimento qualitativo da mesma. No bojo desta questão, seria impróprio desconsiderar o que está presente enquanto modelo oficial para a avaliação da educação superior. Todavia, apesar de sua existência, julgamos adequado fazer o registro de algumas premissas relacionadas às diversidades e especificidades dos formatos avaliativos.

Várias podem ser as maneiras de construir formatos avaliativos para um processo de gestão participativa e integradora, que permitam revisões permanentes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações. Cabe ao gestor e dirigentes institucionais definir, juntamente com membros da comunidade acadêmica, as dimensões a serem avaliadas e estabelecer claramente o objetivo da avaliação, o valor que a mesma imprime para a instituição e seus papéis, ou seja, as razões e as circunstâncias diversas que fazem com que se tenha necessidade de conhecer esse valor. Os dirigentes em qualquer organização devem relacionar a avaliação a uma ou várias estratégias com uma possibilidade de projetar com mais atenção o futuro da instituição.

A avaliação a ser empreendida ou o processo de continuidade da avaliação já iniciada pelas IES, deve ter a preocupação fundamental com a transmissão de seus resultados. Ela deve, então, satisfazer a critérios muito mais exigentes de precisão, validade, credibilidade e utilidade.

Para que os resultados da avaliação sirvam de base para a tomada de decisões, tornam-se necessários o controle gerencial e a descrição minuciosa das variáveis de difícil controle.

É importante que a administração da IES leve em conta tanto à avaliação de *produto*, no sentido de indicar o valor dos benefícios que se pode obter com

as ações institucionais, como o estudo do *processo* que proporciona a revelação dos valores intrínsecos de cada ação, de cada programa ou projeto desenvolvido na instituição.

A avaliação enquanto compromisso e instrumento de gestão deve servir também como processo fornecedor de informações. Para que isso ocorra, devem ser privilegiadas as interpretações objetivas, minimizando a subjetividade, por parte daqueles que interpretam os resultados.

O gestor e os dirigentes institucionais ao adotarem a avaliação como importante instrumento, devem dar possibilidade aos avaliadores de exporem livremente suas idéias e posições.

Tendo por base a proposta do SINAES de articular a avaliação *emancipatória e a regulatória*, a avaliação deve remeter tanto para o julgamento da estrutura, dos processos, dos conteúdos dos programas, dos projetos, das ações em desenvolvimento na IES como para o julgamento de seus resultados, isto é, dos efeitos junto aos estudantes, professores, administradores e a comunidade onde se insere a IES, apontando as facilidades e as dificuldades. A avaliação deve, deste modo, estar fortemente atrelada aos objetivos institucionais, considerando seus efeitos na sociedade e não pura e simplesmente o aspecto técnico.

Ao mesmo tempo em que a avaliação faz parte de um processo de planejamento institucional, para que seja realizada é preciso que haja um plano inicial. Os dirigentes têm com isso a tarefa de tomar decisão acerca do planejamento da avaliação, da sua estruturação, da sua implementação e da sua execução. O planejamento da avaliação deve partir de um diagnóstico do contexto institucional.

A estruturação deve englobar diversas informações que permitam determinar como usar os recursos humanos, materiais e financeiros para o alcance dos objetivos institucionais. O foco dessa estruturação é uma análise de planos de procedimentos em termos de estratégias e custos. As tomadas de decisões com respeito a essa etapa são as que especificam as estratégias, os recursos, os pontos fortes e fracos encontrados.

A implementação visa, por sua vez, oferecer informações sobre as ações em desenvolvimento, as relações entre os responsáveis por determinado projeto e/ou programa e a verificação quanto à adequação ou inadequação de recursos, possibilitando aos gestores tomar as devidas providências durante o processo, tais como a definição de responsabilidades.

A execução possibilita verificar o alcance dos objetivos institucionais ou de um projeto e/ou programa específico, não somente ao fim de uma etapa, mas sempre, quando necessário, durante o desenrolar das atividades.

Para que a avaliação seja um instrumento facilitador para a análise do desempenho institucional, é imprescindível, primeiramente, que os gestores das

IES, tornem possíveis as mudanças a partir de práticas avaliativas em que podem ser revistos e escolhidos os problemas com os quais a instituição vai querer conviver. Certamente, será uma estratégia gerencial mais dinâmica, mais comunicativa e transparente, visando a busca permanente de alternativas para a superação das dificuldades existentes. Em segundo lugar, há a necessidade de promover um debate com os diferentes segmentos da comunidade acadêmica, para identificar orientações sugeridas e as diversas funções da instituição, a fim de que cada uma das atividades desenvolvidas seja capaz de se sustentar por si mesma. Por último, é fundamental a definição de como se dará a relação da avaliação com a comunidade em geral.

Portanto, as exigências pós-modernas vestígios da revolução tecnológica, da globalização, dentre outras, acabam por impor à Instituição de Ensino Superior a necessidade de reflexão constante de seu desempenho institucional, visando sempre o estabelecimento um diferencial qualitativo que proporcione o seu estabelecimento enquanto uma instituição de excelência, propósito este que pode e deve ser buscado por meio do acompanhamento sistemático de práticas inovadoras de gestão.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Antônio. *Avaliação institucional da universidade*. São Paulo: Cortez, 1992.

AVALIAÇÃO. *Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES*. v. 9, n.1 jan.1996

BRASIL, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil*. Brasília, 23 dez.1996.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. *Diretrizes curriculares para os cursos de biblioteconomia*. Parecer n: CNE/CES 492/2001, aprovado em: 03/04/2001. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/Sesu/ftp/ces/ces0492>. Doc Acesso em 27 jan. 2002.

_____. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 14 de abril de 2004; 183º da Independência e 116º da República. *Publicação no DOU*. n. 72, de 15.04.2004, Seção 1, p. 3-4.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1998.

- CUESTA, Armando. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. *R. Adm.* São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan/mar. 2001.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional, instrumento de qualidade educativa: experiência da UNICAMP. In: Balzan, N.C. e DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.
- DELORS, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 4. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC; UNESCO, 2000.
- DURAND, M. Forms de competences. *Trabalho apresentado na Conference of Management of Competence*. Oslo, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *RAC*. Edição Especial, 2001.
- GUIMARÃES Luiz Fernando Gomes. Gestor ou Coordenador de Curso. Gestão Universitária. Disponível em <http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?origem=opinio&idsec=1>. Acessado em 20 de agosto 2004.
- GUNS, Bob. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.
- MACAHADO, Nilson José Machado. *Disciplina e competências na educação profissional*. Faculdade de Educação da USP, São Paulo: USP. 2000. (Mimeog)
- MARTÍN CHECA, Elena. *Projeto de certificação profissional baseada em competências*. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1999.
- PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: ArtMed, 1999.
- RUAS, Roberto. Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *READ Revista Eletrônica de Administração*, ISSN 1413-2311, Edição 15 n. 3 v.6, out. 2000. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm> Acesso em 10 out. 2001.
- SAUL, Ana Maria. *Avaliação da universidade: buscando uma alternativa democrática*. In: Estudos em avaliação educacional. São Paulo, n.1 (jan/jun. 1998) p. 17-19.
- TRIGUEIRO, M. G. S *A avaliação Institucional das Universidades brasileiras: diagnósticos e perspectivas*: CRUB, 1999.