

# Uso de Indicadores de Desempenho na Avaliação Institucional

ROBERTO BOCLIN\*

Recebido: 28/09/04

Aprovado: 20/02/05

\* Doutor em Educação, Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e Presidente da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Veiga de Almeida

**Resumo:** A avaliação institucional no Brasil adquiriu especial interesse e importância na última década tendo em vista determinações legais, inclusive da própria nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996. Com a nova legislação passaram a vigorar os indicadores de desempenho, bem como critérios, parâmetros e exigências de avaliações periódicas das IES e de seus cursos, visando aos processos de credenciamento e de reconhecimento dos seus cursos. A competitividade resultante do crescimento do ensino superior no Brasil, fruto, principalmente, da expansão das matrículas do ensino médio e da própria demanda do mercado de trabalho, aprimorada em seus requisitos de desempenho e qualidade dos recursos humanos, aponta para a necessidade de maior eficácia e eficiência que viabilize resultados satisfatórios em consonância com as expectativas da sociedade. Neste particular, tanto a auto-avaliação como os processos de avaliações externas exercem papel estratégico.

**Palavras-chave:** Educação superior, avaliação institucional, gestão, planejamento, indicadores

**Abstract:** Institutional evaluation gained special interest and importance in Brazil during the last decade due to legal determinations, including the new Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, which in 1996 established new directives and bases for Brazilian education. With the new law, performance indicators, as well as criteria, parameters and demands of periodical evaluation of institutions and undergraduate programs were linked to accreditation requirements. The competitiveness which resulted from the expansion of higher education, largely caused by the expansion of high school enrollments and by the demands of the labor market, points to the necessity of greater effectiveness and efficiency, producing results in accordance to society's expectations. In this regard, self-evaluation and external evaluation play a strategic role.

**Key words:** Higher education; Institutional evaluation; Management; Planning; Indicators.

Nas condições instáveis da conjuntura socioeconômica do país, para quem administra uma instituição de ensino em particular, é imprescindível conhecer as informações que retratem o seu desempenho, não causando surpresa o crescente interesse pelo emprego de indicadores como instrumento gerencial.

Um outro aspecto relevante é o fato de que as autoridades governamentais se tornaram, na última década, bem mais precisas nas suas demandas por informação. Na primeira metade dos anos 80 do século XX, essas informações esta-

vam concentradas no terreno inexplorado e controverso dos resultados acadêmicos (Ewell, 1991). Mais recentemente, tais demandas ajustaram seu foco na direção do desempenho das instituições ao longo do seu processo, produzindo considerável acervo de formulários de controle estatístico e de procedimentos de natureza quantitativa.

Por outro lado, diante das pressões oficiais e intensa procura de cursos por candidatos das mais diversas origens educacionais, algumas instituições de ensino estão adotando abordagens de avaliação assemelhadas ao total quality management (TQM), e, embora com muitas dificuldades, estão abrindo o caminho da educação aos processos centrais em contraste com a aparente ênfase da “inspeção final” (Seymour, 1991). Mas, o modelo também exige informações concretas, a fim de monitorar ativamente as conexões e determinar onde os ajustes e os aperfeiçoamentos adequados podem ser feitos. Os indicadores de desempenho devem ser vistos como parte de uma filosofia gerencial mais ampla que envolve metas, insumos, atividades operacionais e produtos. Cada articulação exige informações precisas, e a eficiência em qualquer nível de análise pressupõe a conjunção de uma série de fatores, sendo o alinhamento entre eles que deve ser monitorado.

Se alguma parte dessa corrente gerencial for rompida, será improvável que as metas pretendidas sejam alcançadas, e conhecer apenas o resultado final, embora relevante, carece das indicações das causas e dos efeitos. Os anos 70 do referido século destacaram os modelos de custos e alocação de recursos. No início dos anos 80, a preocupação passou para a eficiência, e, mais completamente a partir dos anos 90, predominou o interesse pelo aperfeiçoamento da qualidade.

Atualmente, todos esses tópicos estão combinados no ambiente educacional, onde a qualidade é o que todos almejam, mas a custos reduzidos e definidos pela “clientela”, ou seja, pelos alunos.

Ao longo desses anos, no entanto, consolidaram-se alguns princípios informacionais, tais como:

- a distinção entre dados e indicadores. Embora simples, essa distinção é fundamental para qualquer planejamento de um sistema de informações. Os indicadores são quocientes entre dados de variáveis, sempre buscando uma função comparativa, e dados são os elementos das variáveis;
- Custo – Benefício. Em qualquer nível, o desempenho exige o exame de insumos, atividades e resultados. Do ponto de vista operacional, isso consiste em verificar o quociente de unidades específicas de ações, muitas vezes não-materiais ou não-monetárias. Os indicadores fornecem informações orientadas segundo perspectivas futuras em decorrência da análise das articulações entre o desempenho e os insumos;

– foco sobre funções e resultados. A análise de desempenho tende a desafiar classificações por unidades organizacionais ou por rubricas orçamentárias, acentuando-se em metas e resultados. Para a elaboração dos indicadores, uma providência a ser tomada é procurar a combinação possível entre esses elementos de categorias diferenciadas, de modo a apresentar um cenário de como funcionam as partes de um sistema geral de uma IES.

Uma importante armadilha conceitual, escondida na elaboração dos indicadores de desempenho, é a subotimização. A mesma amostra de dados pode ter significados diferentes em diferentes níveis da análise, dependendo da configuração ou função do sistema como um todo.

Na formulação de indicadores, fica, portanto, a necessidade de distinguir entre os domínios próprios do rendimento departamental e os domínios das funções institucionais abrangentes que não são acúmulos dos outros e podem exigir especificações de domínios bem diferentes.

Os mesmos níveis de desempenho em dimensões similares podem não significar as mesmas coisas, em níveis diferentes.

A ligação entre informação e seus usos bem como usuários específicos deve ser enfatizada no uso dos indicadores. A informação deve fazer parte de um processo decisório, o que parece simples, mas tem complicações profundas do ponto de vista de sua qualidade.

Desde 1985, a maior parte dos procedimentos de avaliação baseava-se em resultados. Embora adequado e oportuno, o enfoque também enfrentou obstáculos e um legado de resistência devido à sua característica de prestação de contas.

É óbvio que existem dificuldades técnicas na implantação de sistemas de avaliação adequados e confiáveis, o que levou o processo a facultar aos especialistas engajados no desenvolvimento educacional e curricular a responsabilidade pela própria avaliação, tornando-se, com demasiada frequência, um “trem sobre seus próprios trilhos” com pouca relação seja com a política acadêmica, seja com o aperfeiçoamento do ensino.

Nesse contexto, destacam-se como dificuldades:

– altos custos e longos prazos para a implantação dos instrumentos de avaliação;

Uma importante armadilha conceitual, escondida na elaboração dos indicadores de desempenho, é a subotimização. A mesma amostra de dados pode ter significados diferentes em diferentes níveis da análise, dependendo da configuração ou função do sistema como um todo.

- a necessidade de alcançar consenso quanto às metas;
- a inabilidade freqüente para orientar as mudanças.

Quanto aos custos, há o fato de que a avaliação de desempenho, embora traga benefícios consideráveis, exige investimentos para a sua implantação. As vantagens nem sempre se destacam.

Quanto às metas, trata-se de um desafio que persegue os avaliadores. Conseguir explicitar os resultados pretendidos é tarefa que exige técnica, habilidade e pensamento crítico, nem sempre presentes.

Muitos autores (Banta e Schneider, 1988) já indicaram que o próprio processo de desenvolvimento de metas pode ser benéfico e que vale a pena o investimento.

Provavelmente, o maior obstáculo à utilização da avaliação, dos resultados, ou do processo, seja a pouca confiança de que o modelo educacional da instituição possa ser mudado para melhor em decorrência dos resultados alcançados com uso dos indicadores de desempenho. Esses obstáculos e a carência de informações sobre os contextos e as práticas educacionais favoreceram, devido à sua variedade, a implementação de modelos de indicadores de desempenho como instrumentos de estratégias do processo de avaliação.

O uso crescente comprova a sua utilidade para os administradores acadêmicos, quando usados relacionando-os aos resultados e ao processo propriamente dito, destacando a sua capacidade de fornecer instruções e orientações concretas para seu aperfeiçoamento.

O termo “indicador” tem sido empregado há muitos anos, para descrever uma estatística relevante e que reflita a situação geral de um empreendimento ou o progresso de uma série específica de eventos (Burstein, Oakes e Guiton, 1992).

Entre alguns exemplos nacionais, estão a taxa de inflação e o produto interno bruto, que avaliam a saúde econômica do país como um todo, e a taxa de mortalidade infantil, que, de certo modo, é utilizada como medida da eficácia da saúde pública.

A indústria, mais recentemente, tem utilizado os indicadores de desempenho, para monitorar os processos de produção e a prestação de serviços, buscando uma base confiável para o aprimoramento da qualidade.

Um indicador deve informar algo de importante sobre o que está ocorrendo num domínio complexo, sendo mais eficaz, quando usado de modo combinado com outros. Os melhores são elaborados para fornecer medidas que se reforcem mutuamente ou que, associados, ilustrem com precisão um fato (Ewell e Jones, 1986).

Na educação, os indicadores são particularmente úteis com relação a três objetivos principais:

- comparar performances
- monitorar a operação permanentemente
- verificar com clareza os efeitos de intervenções durante a execução

Utilizar indicadores de modo eficiente supõe a adoção de um modelo específico de como promover uma administração eficaz. Uma abordagem administrativa baseada em indicadores supõe, primeiramente, a certeza de que é legítimo que dirigentes acadêmicos orientem e reestruturam ativamente o empreendimento acadêmico, a fim de aperfeiçoar o rendimento dele. Essa certeza está apenas começando a se tornar usual no ensino superior; opõe-se fortemente aos estilos atuais de administração típicos hoje em dia, na maioria dos ambientes educacionais. Usar indicadores também supõe a adoção consciente de uma política de incremento, que coloque o aperfeiçoamento contínuo acima do ajuste rápido de épocas passadas ou das soluções do tipo “tiro milagroso”. Na sequência, isso supõe uma abordagem racional da política e da alocação de recursos, abordagem caracterizada pela utilização explícita de informação concreta na decisão do que pode e deve ser feito. Uma suposição essencial dessa abordagem é que muita atenção administrativa seja voltada para o modo como as diferentes atividades do ensino numa instituição funcionam, como um sistema, destacando-se, por exemplo, como as suas partes isoladas interagem, em vez de usar as estatísticas de um modo mais restrito, numa tentativa de “administrar no nível micro” as ações de unidades específicas.

Esses atributos também supõem algumas qualidades e defeitos bem mais específicos dos indicadores como ferramentas da administração – especialmente em ambientes de ensino acadêmico. Algumas vantagens relevantes dos indicadores é o fato de que eles:

- podem ajudar a mobilizar uma ação corrigida. Concretizar metas permite que ações dispersas sejam, necessariamente, mais bem alinhadas em todos os níveis;

- podem auxiliar a instituição a comunicar com clareza suas metas a alunos em potencial e ao público. Tornar concretos e visíveis os resultados e comportamentos também permite que a instituição informe melhor seus “clientes” sobre o que pode oferecer e sobre o que eles podem esperar como resultado. Informar sobre o índice de conclusão e ocupação de seus ex-alunos, por exemplo, equivale a enviar aos futuros alunos em potencial uma mensagem poderosa sobre eficácia – especialmente se essa mensagem é repartida por clientelas específicas, de modo que lhes permita escolher, como consumidoras, se vão frequentar ou não a instituição;

- podem apoiar e reforçar o planejamento acadêmico orientado para o aperfeiçoamento contínuo. Os indicadores institucionais sobre eficácia e de ensino podem auxiliar no registro das ações necessárias; podem auxiliar, tam-

bém, a demonstrar graficamente o progresso na satisfação das necessidades identificadas.

Além disso, em todos os ambientes, advertências importantes estão associadas ao uso de indicadores estatísticos de qualquer tipo. Primeiro, os indicadores não devem ser utilizados um por um ou isoladamente. Em vez disso, os sistemas mais eficazes contêm medidas múltiplas, projetadas desde a origem, para se reforçar mutuamente. Ademais, a informação contida em determinado indicador encontra-se quase sempre na comparação do seu valor através de diferentes ambientes em diferentes momentos, ou antes e depois da intervenção. Basear qualquer conclusão em uma única observação pode ser extremamente perigoso.

Como o consenso é exigido para uma ação significativa, os conteúdos de qualquer sistema de indicadores deveriam estimular o diálogo vivo entre as próprias partes interessadas em determinar a política acadêmica.

Um sistema de indicadores eficaz deve abarcar múltiplas perspectivas, inclusive as da instituição, dos alunos e clientes externos, tais como empregadores e a comunidade em geral.

Uma política coerente e uma ação concertada, projetadas para responder às “necessidades dos clientes”, vão exigir, entre as várias partes interessadas, um consenso sobre como a prática eficaz e a realização de metas serão reconhecidas com nitidez, quando ocorrerem. Frequentemente, a mesma informação básica deve ser comunicada na forma de diferentes indicadores, para informar diferentes públicos sobre as diferentes apreciações a ser feitas ou decisões a ser tomadas. Por exemplo, um índice geral de conclusão de curso pode servir como um indicador de rendimento institucional, mas dá aos alunos em potencial muito pouca informação sobre suas próprias chances de se formar, se faltam informações mais específicas sobre as experiências de alunos como eles.

Para a utilização na informação de clientelas externas, na seqüência, os indicadores podem ser, no melhor dos casos, utilizados de modo combinado, para lançar luz sobre tópicos particulares, que podem ser associados exclusivamente a decisões ou perspectivas específicas. A ênfase principal aqui deve, por isso, ser posta, mais precisamente, na determinação de quais podem ser essas decisões ou perspectivas, bem como no desenvolvimento e comunicação de medidas que respondam a elas diretamente. Os alunos previdentes, por exemplo, podem preferir a informação concentrada particularmente nas experiências típicas dos alunos iguais a eles; os empregadores podem estar interessados nas características curriculares ou pedagógicas específicas, relacionadas aos seus pró-

prios locais de trabalho; e os legisladores e conselhos podem sentir-se mais interessados nos investimentos institucionais mais amplos e no compromisso com as práticas educacionais eficazes. Em consequência disso, medidas dos tipos descritos devem incluir sempre um exame cuidadoso do público específico.

Como qualquer instrumento de política, os sistemas de indicadores institucionais não são uma panacéia. No nível mais amplo, sua utilização adequada exige um planejamento cuidadoso bem como uma atenção significativa para o modo como a informação resultante está alinhada aos valores e orientações da instituição. Mais especificamente, construir bons indicadores exige uma atenção considerável para com os estímulos e desestímulos específicos para a ação criados pelo sistema resultante em todos os níveis da comunidade institucional.

Em vista desse grande número de precauções, os administradores devem levar em conta diversas questões explícitas no planejamento dos indicadores. Uma medida em potencial pode parecer boa numa dimensão, mas ter muitas deficiências numa outra. Contudo que suas forças e fraquezas específicas sejam conhecidas, porém uma estatística “inutilizada” ainda pode ser útil para propósitos de política ou planejamento. Entretanto, se uma série de indicadores não conseguir satisfazer a tantos critérios assim, o resultado poderá ser traduzido por dificuldades futuras consideráveis. Ao elaborar indicadores eficazes, os dirigentes acadêmicos devem estar plenamente conscientes de suas propriedades específicas; devem, também, resistir à tentação comum de ver todas essas estatísticas como igualmente válidas e úteis para todos os propósitos.

Os seguintes princípios de planejamento demonstraram ser adequados para tomar essas decisões em uma grande variedade de ambientes. Considerados em conjunto, constituem uma série sólida de critérios, diante da qual qualquer série de indicadores proposta pode ser avaliada adequadamente: (Ewell, 1986)

– alavancagem para a ação. Esse critério aponta o grau em que um dado indicador dá uma orientação sobre o que deve ser feito. Alguns indicadores informam meramente sobre um estado de coisas ou uma situação atual, sem dar muita orientação sobre como melhorar as coisas; outros apontam para as práticas específicas que podem ser mudadas;

– vulnerabilidade à manipulação. Esse princípio diz respeito ao ponto até o qual pode variar (ou pode ser levado a variar) o valor numérico do indicador em questão sem alteração naquilo para o qual foi planejado para medir. Todas essas medidas são, até certo ponto, vulneráveis à manipulação, e a sua solidez deve ser tida em alta conta. Onde se nota que as consequências da obtenção de valores “baixos” em tais medidas são consideráveis, há grande pressão para maximizar os valores dos indicadores de qualquer maneira, ignorando as práticas verdadeiras que o indicador deveria refletir. Em consequência disso, siste-

mas de indicadores devem ser projetados para se reforçar um ao outro. Ao mesmo tempo, devem-se evitar indicadores isolados – especialmente se os seus valores específicos podem ser facilmente influenciados. As estatísticas sobre a proporção dos gastos na oferta de estruturas de cursos de categoria mais baixa, por exemplo, dependem em grande parte do modo como os cursos específicos são classificados. Se os incentivos para se ter um bom rendimento em tais indicadores forem impositivos, os administradores de departamentos identificarão rapidamente os modos

- de classificação que rendam os valores máximos nesses indicadores, e se comportarão de acordo com isso – independentemente do que estiverem realmente fazendo;

- credibilidade. Tal propriedade reflete o grau em que é provável que o conteúdo informacional de um dado indicador seja considerado digno de confiança por um público ou usuário específicos. Em parte, isso está relacionado à fonte informacional ou ao método de coleta de dados usado. Públicos externos, tais como formuladores de política ou alunos interessados, por exemplo, obtêm informação diretamente de ex-alunos e empregadores, bem mais confiáveis do que as estatísticas geradas na instituição – especialmente se essa informação é coletada por uma agência “terceirizada”. Entretanto, tal propriedade está associada, em parte, ao modo como as medidas específicas são criadas. Os melhores indicadores para a comunicação com públicos externos, por exemplo, são não apenas tecnicamente sólidos mas também fidedignos e, assim, é bem mais provável que se acredite neles do que em estatísticas igualmente válidas que careçam dessa propriedade;

- facilidade de interpretação. Tal propriedade reflete o grau de clareza e coerência do significado do indicador para os seus públicos-alvos – tanto dentro como fora da instituição. Alguns indicadores são o resultado de cálculos estatísticos complexos, cálculos que levantam muitas questões para os não habituados na interpretação deles. Outros são evidentes para a maioria dos observadores e podem comunicar de imediato para públicos oriundos de ampla variedade de amostras. Como a sua construção depende de muitas suposições prévias, as estatísticas sobre a conclusão de programas, por exemplo, são sabidamente complicadas se comparadas com informações mais diretas sobre matrícula ou número de estabelecimentos. Que alunos devem, de fato, ser incluídos no denominador do cálculo – os que entraram no programa como iniciantes, os que se transferiram para ele ou dele a partir de outros estágios, ou alguma combinação disso tudo? Ao mesmo tempo, muitas estatísticas normalmente utilizadas como indicadores carecem de consenso sobre o que constitui um rendimento “bom”. Tamanhos de turma acima da média num dado departamento ou programa, por exemplo, podem sugerir alta eficiência (presumível-



mente algo de bom) e baixa eficácia na aprendizagem (presumivelmente algo de ruim). Em contraste com isso, é simples a direção de estatísticas do tipo número médio de horas por semana que os alunos dizem dedicar às disciplinas de educação básica. Em suma, os indicadores eficazes devem ser evidentes para os públicos-alvos a que se dirigem, sendo suas definições e suposições fundamentais comunicadas clara e publicamente, toda vez que o indicador for utilizado;

– equilíbrio de perspectiva. Esse critério diz respeito à extensão em que o indicador incorpora os respectivos pontos de vista de cada um dos muitos públicos-alvos. Um bom sistema de indicadores contém informação aplicável em vários níveis de análise (institucional, departamental, etc.) e consiste em estatística planejada para refletir um campo de perspectivas do cliente que incluem o aluno, a unidade de ensino e públicos externos como parte da comunidade. Uma estatística

sobre os índices de emprego de quem concluiu programas por área de estudo, por exemplo, pode ser resumida assim: do ponto de vista do aluno, como a probabilidade de estar colocado num emprego compensador que, de fato, exige as habilidades que ele ou ela aprenderam; do ponto de vista do programa, como um índice geral de inserção na ocupação para a qual o programa foi projetado para dar treinamento; e do ponto de vista de um empregador, como a proporção de empregos requeridos em áreas de habilidade específica é preenchida a cada ano. Como o consenso é exigido para uma ação significativa, os conteúdos de qualquer sistema de indicadores deveriam estimular o diálogo vivo entre as próprias partes interessadas em determinar a política acadêmica. Índices de fracasso em cursos tecnológicos – que exigem uma noção de cálculo num nível de rendimento prévio em matemática – podem servir como um excelente ponto de partida para liderar reuniões entre as áreas de tecnologia e de matemática, reuniões que objetivem o aperfeiçoamento do planejamento e da oferta de cursos com pré-requisitos;

– padrões de comparação. Esse princípio aponta o padrão específico que será utilizado para demonstrar o progresso ou o sucesso na utilização das estatísticas em questão. O significado de qualquer estatística relatada só se dá, quando o seu valor é estimado frente a um parâmetro. Comparações adequadas, porém, podem variar muito, dependendo do objetivo pretendido. Um indicador, como a frequência às aulas, por exemplo, pode ser comparado primeiramente através de todos os departamentos, para determinar (com as devidas advertências) as

Os indicadores podem retratar as amplas mudanças nos requisitos da sociedade bem como destacar os efeitos sociais dos investimentos e suas conseqüências econômicas e sociais.

diferenças relativas na prática interna. Mas, a mesma estatística bem que poderia ser documentada ao longo do tempo, para cada departamento em particular, a fim de mostrar como o uso efetivo mudou. Em terceiro lugar, essas estatísticas bem que poderiam ser comparadas à média obtida no conjunto das instituições nacionalmente tidas como de igual padrão, a fim de estabelecer a posição de cada uma com respeito ao que é típico para essa categoria de instituição. Finalmente, uma estatística invariável poderia ser escolhida como uma marca de nível – talvez utilizando um “padrão” já existente, normalmente usado por uma agência externa ou instituição de acreditação;

– adequação técnica. Esse critério aponta o grau em que o indicador em questão é, em si mesmo, confiável e válido como amostra de dados; aponta, também, o quão sólido é sob as condições típicas de dados tendenciosos ou extraviados. A primeira das referidas condições é freqüentemente proposta como o único critério de adequação para uma estatística como essa; é, também, importante. No entanto, para obter uma medida notavelmente superior a outros critérios, às vezes é justificável sacrificar a qualidade dos dados. A precisão do indicador deveria ser suficiente para informar, de modo confiável, a ação e as decisões efetivas que raramente são tomadas com base em pequenas diferenças de desempenho. Os bons indicadores deveriam ser planejados de modo que possam funcionar sob condições de mensuração abaixo dos ideais, pois isso certamente ocorrerá. Com levantamentos complexos e em larga escala de ex-alunos e seus empregadores, por exemplo, podem-se obter apenas índices de resposta marginais, e as conseqüências de índices de resposta divergentes sobre a acuidade das estatísticas resultantes devem ser cuidadosamente avaliadas de antemão – de novo, em relação aos tipos de decisão a serem informados;

– disponibilidade de dados e facilidade de coleta. Esse último princípio diz respeito ao grau em que o indicador proposto é alcançável de modo prático – e a um custo razoável. Muitos outros sistemas – de outro modo promissores – falham simplesmente porque são muito caros bastante complexos, consomem muito tempo, ou o custo político da implementação é muito alto. Por isso, o simples é, com freqüência, o melhor, mesmo que pareça de início menos atraente do ponto de vista técnico. As avaliações diretas e em larga escala da habilidade do aluno, por exemplo, são, do ponto de vista conceitual, estimulantes como indicadores – especialmente para candidatos de fora do ensino superior. Mas, planejar e desdobrar tais medidas em ambientes pós-secundários exige, de imediato, excessivo comprometimento de recursos para o desenvolvimento de instrumentos; além disso, pode, do mesmo modo, exigir um gasto de considerável capital político, a fim de superar a resistência inevitável das instituições. Os indicadores indiretos da prática curricular e da aprendizagem podem ser mais fáceis de coletar e quase tão úteis para orientar ações coerentes.

Em suma, quando se trata de informar a política gerencial os indicadores funcionam melhor quando grande variedade deles é elaborada e são claramente relacionados a usos e usuários específicos. Ao adotar indicadores de quaisquer tipos, é importante, também, examinar os padrões gerais apresentados por eles, e não focalizar pequenas diferenças, que podem ser o resultado de variações sem importância ou simples acaso. Para os administradores acadêmicos, os sistemas de indicadores estão mais bem equipados para iniciar discussões sobre aperfeiçoamento sistêmico entre ensino, corpo docente e administradores, numa base mais concreta. Como a indústria mostrou ao adotar a TQM, a informação é mais valiosa no aperfeiçoamento da prática, quando serve como um ponto de partida concreto, em vez de ser usada, “pós-fato” para apontar a ausência de progresso ou quem seria o culpado. Ao mesmo tempo, as melhores utilizações dos indicadores para públicos externos – tais como formuladores de política ou alunos interessados – informarão esses clientes, concreta e rapidamente, sobre as questões importantes para eles sobre os custos, benefícios e conseqüências de escolhas específicas sobre cursos que eles terão que tomar. Bons indicadores podem ser projetados para abarcar ambos os propósitos. O melhor entre eles auxiliará alunos, instituições e formuladores de política em todos os níveis a reconhecer as suas próprias ações, responsabilizando-se por elas e pelas conseqüências que trazem para os outros. E, como foi mostrado em muitos outros empreendimentos, é só quando esse tipo de responsabilidade se desenvolve naturalmente que tanto a prestação de contas como o aperfeiçoamento verdadeiros podem ocorrer.

Recentemente, no Brasil, um certo número de forças sociais tem estimulado o uso de indicadores de desempenho na educação.

Em primeiro lugar, a crescente complexidade e o tamanho das instituições de educação despertam a atenção das autoridades governamentais e da clientela, para as quais os indicadores podem servir para mostrar os níveis quantitativos e qualitativos do desempenho e as condições nas quais se processam as ações. Por outro lado, há o aumento dos custos orçamentários da educação, a erosão da base de recursos estatais e a perda do poder aquisitivo da classe média.

Os indicadores aparecem como instrumentos que, se bem-construídos, podem proporcionar, de um modo potencial, os elementos isentos de ambigüidades que orientem as prioridades das decisões.

Premidos pelas circunstâncias dos tempos difíceis, os planejadores se vêem diante da necessidade de conhecer melhor o “rendimento dos investimentos” e qual o significado concreto da educação. Os indicadores podem retratar as amplas mudanças nos requisitos da sociedade bem como destacar os efeitos sociais dos investimentos e suas conseqüências econômicas e sociais.

Finalmente, entendendo a auto-avaliação como o fortalecimento de uma reputação, o abono de uma confiança inspirado nos resultados efetivos de um desempenho, é preciso que sejam definidos com clareza os meios de coleta e a fidedignidade das informações, que com o tempo se tornarão do domínio público e virão a constituir valiosos elementos de aprimoramento da educação em nosso país.

## Referências Bibliográficas

BANTA, T. W. e SCHNEIDER, J. A. Using faculty – developed exit examinations to evaluate academic programs. *Journal of Higher Education*, n.º 59, pp. 69-83,1988.

BURSTEIN, L. OAKES, J. e GUITON, G. Education indicators. In M.Alkin (ed.). *Encyclopedia of Educational Research*, Sixth Edition, pp. 409-418,1992.

EWELL, PETER. Information for decision: What's the use? *New Directions for Institutional Research* nº 64. Jossey-Bass. San Francisco.,1989

\_\_\_\_\_. To capture the ineffable: New forms of assessment in higher education. *Review of Research in Education*. American Educational Research Association. Washington, DC, 1991

EWEL, Peter. and JONES, Demin, P. Indicators of 'Good Practice' in performance. *Funding in Higher Education: A Critical Analysis of Tennessee's Experience*. Boulder, Colorado: National Center for Higher Education Management Systems. ED 310655. 176pp. MF-01: PC-08, 1986.

GARDNER, Howard. *Multiple Intelligences: the theory in practice*. New York: Basic Books, 1993.

SEYMOR, D. T. ON Q: Causing quality in higher education. New York: ACE/Macmillin, 1991.