

# Gestão Educacional: Avaliação Institucional como Estratégia de Planejamento Integrado

JOSÉ LUIZ TORRES MOTA\*

Recebido: 17/05/05

Aprovado: 08/08/05

\* Pró-Reitor de Planejamento e Avaliação do Centro Universitário Nilton Lins – UNINILTON LINS  
Mestrando em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas –UFAM e-mail: jmota@niltonlins.br

**Resumo:** Avaliação Institucional é questão estratégica tanto no contexto organizacional quanto no contexto da educação superior no Brasil. Trata-se de importante instrumento de gestão, pois as informações produzidas no desenvolvimento do processo avaliativo orientam a tomada de decisão, permitindo o desenvolvimento institucional com qualidade. O presente artigo apresenta, em síntese, a experiência do Centro Universitário Nilton Lins na implantação de seu sistema de avaliação, especificamente quanto ao processo de operacionalização de sua Comissão Própria de Avaliação Institucional – CPA.

**Palavras-chave:** avaliação institucional; educação superior; gestão educacional.

**Education management: institutional evaluation as strategy of integrated planning**

**Abstract:** Institutional evaluation is a strategic issue both in the organizational context and in the context of higher education in Brazil. It is an important administrative tool because the information produced in the development of the evaluation process guides the decision-making process, allowing for institutional development with quality. The present article presents, in synthesis, the experience of the Nilton Lins University in the implantation of its evaluation system, specifically with regard to the process of operationalization of the Commission of Institutional Evaluation.

**Keywords:** Institutional evaluation; Higher education; Education management.

*“Parece que nos aproximamos de uma temível revolução na história do saber, em que ele, deixando de ser pensado, meditado, refletido e discutido por seres humanos, integrado na investigação individual e de sabedoria, se destina cada vez mais a ser acumulado em bancos de dados, para ser, depois, computado por instâncias manipuladoras, o Estado em primeiro lugar.”*

Morin, 1999

## 1. Introdução

Como desafios corporativos atuais, a necessidade de informações estratégicas para a tomada de decisões, além de um ambiente interno, promotor de comunicação eficiente no compartilhamento de conhecimentos e de responsabilidades, emergem em quase todas as instituições.

Instituições de ensino superior estão hoje inseridas em um ambiente onde a alta incerteza e a mudança contínua são, simultaneamente, ameaça e oportunidade. Nesse cenário, a melhoria da qualidade pela gestão participativa é o diferencial e exige uma solução integrada de atuação. Dessa forma, cada vez mais aprendizagem e trabalho se fundem, estimulando a inovação e exigindo a gestão participativa pela da articulação entre avaliação e planejamento, de forma integrada.

Sendo o planejamento um processo de viabilização de políticas, estratégias e diretrizes institucionais e a avaliação um instrumento de verificação, análise de resultados e conseqüências das decisões materializadas nos planos, programas e projetos, tais elementos são reconhecidamente relevantes no contexto da gestão educacional, tanto no setor público quanto no privado.

Nestes termos, o planejamento e a avaliação educacional, como ações práticas, representam o canal metodológico que congrega duas bases do conhecimento: o ideal das concepções teóricas e o objetivo da realização concreta. Colocando-se na interseção dessas duas bases epistemológicas, torna-se imprescindível a construção de propostas, pois, ambos se integram aos processos político e gerencial da educação, uma vez que dão a eles o sentido de exequibilidade, que de início manifestou-se pelas seguintes questões na experiência aqui relatada :

A) Qual o nível de participação dos interessados, nos processos de gestão, planejamento e avaliação da IES ?

B) De que forma se pode desenvolver o planejamento estratégico participativo da IES, visando a gestão democrática ?

Para apresentar a resposta para essas questões, faz-se necessário introduzir alguns conceitos como :

### 1.1. Gestão da educação e planejamento

Entende-se a gestão da educação como a coordenação dos propósitos, ações e recursos que uma instituição empreende para alcançar objetivos institucionais e sociais formulados. Sob esta ótica e sem estabelecer limites definidos, a idéia de administração da educação tem dimensão mais ampla que a de gestão, enquanto o significado de gerenciamento é mais específico e setorial.

Segundo Pazeto (2000, P.107), as instituições educacionais, de um modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de criar uma gestão dinâmica e comunicativa para o empreendimento de seu plano de ação.

Segundo Fortuna (1998, p.125), faltam “transparência das informações, dos controles de avaliações; debates e votação das decisões coletivas”. Ele aponta esses elementos como capazes de favorecer a prática de uma gestão democrático-participativa.

Nesse sentido, Madeira (1998, p.71) comenta que as políticas educacionais restringem a oportunidade de participação do indivíduo apenas “à mecânica adesão ao já definido. Para as políticas educacionais serem implementadas com sucesso, precisam considerar os processos construídos por homens concretos em seus ofícios de viver e sobreviver”. Qualquer ação educativa precisa considerar o indivíduo como eixo central, ou abre-se um imenso espaço ao fracasso. Ante esse panorama, é importante identificar os novos desafios, exigências e implicações, só enfrentados e atendidos com a implementação de um planejamento e de uma avaliação que articule a participação dos interessados.

## 1.2. Avaliação da gestão educacional

Como instrumento de planejamento e gestão, a prática da avaliação implica em examinar a instituição sob o ponto de vista interno e externo. Então a avaliação de instituições educativas constitui-se e reveste-se de uma prática capaz de instaurar um processo permanente de aperfeiçoamento.

Segundo Gandin (1994 p.153), é através de uma avaliação competente que alcançamos o fim último da educação eficiente. Para ele *“a qualidade é uma meta em permanente mutação, pois está sempre aumentando o seu valor. É uma melhoria constante e permanente que só pode ser observada através de uma boa avaliação”*.

Assim, a avaliação é entendida como um dos componentes do processo de planejamento e uma forma técnica que possibilita à gestão analisar e formar valor sobre todas as fases desses processos.

## 2. Método

Na experiência de implantação da avaliação institucional interna do Centro Universitário Nilton Lins, o método que foi adotado permitiu a busca de informações e a descrição dos procedimentos técnicos das atividades, fazendo a filtragem das mesmas em dimensões pré-definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

A experiência caracterizou-se como um estudo de cunho descritivo – analítico, numa abordagem quantitativa e qualitativa, tendo em vista que foi baseada num modelo de análise, em que se procurou identificar as múltiplas facetas das práticas de gestão educacional desenvolvidas na IES como objeto do estudo, contrapondo os dados obtidos com os planejados através de seu PDI.

Primeiramente, efetuou-se um estudo das teorias e conceitos de avaliação, qualidade, gestão, medidas de desempenho, abordagens e suas aplicações em instituições de ensino superior.

Desse modo, adotou-se as seguintes técnicas de coleta de informações:

- a) Observação direta e continuada como o meio essencial para a verificação de acontecimentos, práticas e narrativas ocorridas no fenômeno estudado;
- b) Entrevista com técnica adequada para o conhecimento geral do contexto social em estudo. Seu caráter interativo captou a informação desejada e aprofundou pontos levantados e permitiu o conhecimento do ponto de vista do entrevistado.
- c) Através de entrevistas com a população alvo verificou-se o grau de satisfação e atuação com a IES, o papel do gestor educacional e a elaboração da proposta pedagógica e de gestão.
- d) Análise documental através de consultas aos registros produzidos no local do estudo e documentos institucionais que permitiram a fundamentação de afirmação, a declaração feita e a complementação de informações obtidas por outras técnicas de coleta.
- e) Elaboração e discussão dos documentos com a população alvo, sobre os conteúdos relacionados à elaboração do plano gestor democrático e da proposta pedagógica, através do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e do Projeto Pedagógico Institucional - PPI.

Finalmente, colheu-se as impressões e concepções dos informantes, construídas a partir da experiência vivenciada no processo de gestão educacional desenvolvido em instituições de ensino. De posse do material coletado nos questionários e entrevistas e na observação direta, deu-se início ao trabalho de análise, sem perder de vista o referencial teórico selecionado.

### 3. Resultados

Os resultados obtidos pela adoção de uma metodologia participativa transcenderam o aumento do potencial de inteligência coletiva dos grupos que compõem a comunidade e trouxe sinergia às competências individuais, independente de sua diversidade qualitativa e de sua localização, democratizando o conhecimento do sistema institucional. Com isso adquiriu-se suporte teórico e prático para avaliar, criticar e propor um modelo detalhado de *avaliação institucional interna como estratégia de planejamento integrado no processo de gestão educacional*, conforme apresentado a seguir :

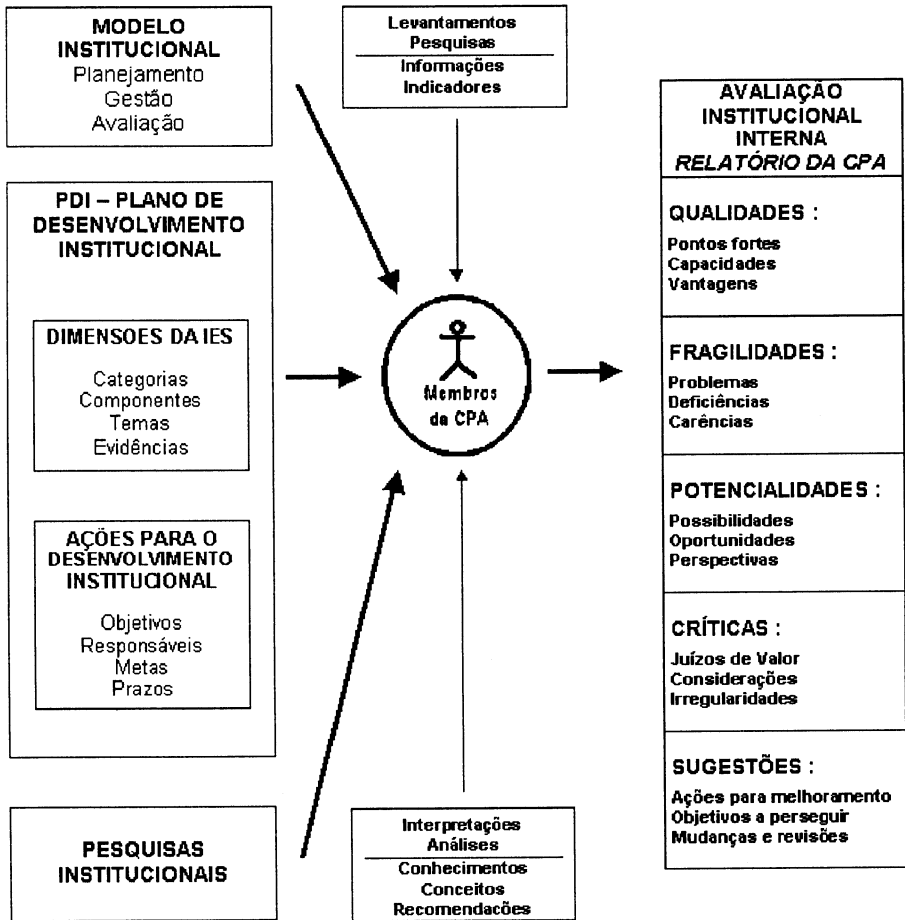


Fig. 1 – Modelo Operacional da CPA

Conforme o modelo representado pela Figura 1, selecionou-se um conjunto de elementos para, a partir de interpretações e análises, construir o documento síntese de avaliação interna, com suas categorias e atributos. Os instrumentos para coleta de dados, foram as pesquisas e indicadores institucionais. Os resultados, em relatórios parciais por dimensão do PDI, com análises críticas, objetivaram subsidiar os gestores à implementação de planos, medidas e ações, como instrumentos estratégicos para o planejamento institucional. Esta experiência não é final, trata-se apenas de uma parte de um ciclo de gestão, onde avaliar só tem sentido quando desdobramentos de planejamento se apresentam como intenções e ato visando resultados.

## 4. Considerações Finais

*É relevante que a avaliação torne compreensivamente visível toda a instituição, projetando luz também sobre aqueles aspectos ou recantos que normalmente mais escondem os seus significados, mas que tudo isso adquira uma significação de conjunto, ou seja, uma imagem unitária. Em outras palavras, é insuficiente levantar os dados, torná-los visíveis; mais do que isso, é preciso selecioná-los pelos critérios de pertinência e relevância, interpretá-los, refletir sobre sua significação, buscando sempre a compreensão de conjunto. Dias Sobrinho, 2002*

Com os primeiros resultados obtidos, o grupo de trabalho visualizou pelos indicadores de gestão, conforme apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, a melhoria da qualidade dos processos de gestão institucional; a geração de informações e conhecimento sobre a IES, o que permitiu responder questões como :

A) Qual o nível de participação dos interessados, nos processos de gestão, planejamento e avaliação da IES ?

A resposta para essa pergunta variou, em cada segmento da IES, em função da eficácia de cada uma das estratégias aplicadas (apresentadas a seguir) para a consecução dos objetivos do projeto. De modo geral, a cultura participativa na IES ficou mais madura em função da compreensão da necessidade de responsabilidades compartilhadas.

B) De que forma se pode desenvolver o planejamento estratégico participativo da IES, visando a gestão democrática ?

Através das seguintes estratégias :

- Constituição de uma Comissão Própria de Avaliação – CPA, como órgão de representação acadêmica e da sociedade civil e não como órgão da administração da IES;
- Definição do perfil dos membros da CPA com base na representatividade como ator institucional (docente, discente, técnico-administrativo e entidade externa com vínculos com a IES), e no conhecimento profundo da IES, do SINAES e do Sistema de Avaliação Institucional Interna;
- Adoção do método de Planejamento Participativo Orientado por Objetivo (ZOPP-GTZ);
- Sensibilização e envolvimento da comunidade acadêmica no desenvolvimento da avaliação institucional, por meio da realização de reuniões, palestras, seminários e divulgação dos resultados e andamento do processo;

- Aprimoramento dos instrumentos, das técnicas, e sobretudo, pelo discernimento da relevância de cada dimensão ou aspecto focado, por todos os envolvidos no processo;
- Colocação da avaliação na condição de rotina, com a gradativa incorporação de novas dimensões, componentes e elementos ao processo;
- Entendimento de todos os atores de que a avaliação tem compromisso com o futuro da IES;
- Utilização intensiva da informática na elaboração e produção das pesquisas e relatórios de avaliação;
- Desenvolvimento e utilização de *software's* específicos para as necessidades de planejamento e avaliação da IES;
- Divulgação dos resultados dos trabalhos desenvolvidos nas unidades, áreas e órgãos da IES;
- Realização semestral de ciclo de palestras sobre gestão educacional.

De modo geral, a cultura participativa na IES ficou mais madura em função da compreensão da necessidade de responsabilidades compartilhadas.

Posteriormente à aplicação dessas estratégias, desenvolveu-se os seguintes procedimentos :

- a) Recolhimento de informações relativas aos processos formais de elaboração e aprovação do Regulamento Interno;
- b) Análise de conteúdo aplicado ao Regulamento Interno (RI) e aos textos legais estruturados da autonomia proposta para a instituição;
- c) Diagnóstico organizacional;
- d) Análise das informações;
- e) Definição de prioridades, políticas e diretrizes;
- f) Elaboração de planos de trabalhos;
- g) Definição de medidas de desempenho para acompanhamento e implementação do planejamento.

Não obstante os resultados satisfatórios obtidos, é necessária a prática da meta-avaliação, para que o próprio sistema evolua. Nessa concepção, também proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004), será oportuno criticar a própria avaliação, num momento de reflexão mais

profunda sobre os sujeitos e os objetos de uma organização democrática, essência de seu desenvolvimento institucional.

## 5. REFERÊNCIAS

BRASIL. SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação** / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. - 2. Ed., - Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educaionais Anísio Teixeira, 2004. 155 p.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Orgs.). **Avaliação democrática: para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública**. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 123-137, jan./jun. 1998.

GANDIN, Danilo. **Planejamento coma prática educativa**. São Paulo, Edições Loyola, 1994, 7a. edição.

MADEIRA, Margot Campos. **Representações sociais e decisões: breves comentários**. Revista Educação em Questão. Natal, v. 8, n. 1, p.69-83, jan./jun. 1998.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. 1999, p.17.

PAZETO, Elizio Antonio. **Participação: exigências para qualificação do gestor e processo permanente de atualização**. Em Aberto, Brasília. vol. 17, nº 72, p. 163 a 166, fev/jun 2000.