UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

IRACEMA DOS SANTOS LEMOS

CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES PRIVADA DE SALVADOR

Salvador
2011

IRACEMA DOS SANTOS LEMOS

CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES PRIVADA DE SALVADOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Robinson M. Tenório

Salvador
2011

SIBI /UFBA/ Faculdade de Educação – Biblioteca Anísio Teixeira

Lemos, Iracema dos Santos.
Contribuições dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária : um estudo de caso em uma IES privada de Salvador / Iracema dos Santos Lemos. - 2011.
159 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Robinson M. Tenório.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2011.

1. Universidades e faculdades particulares - Salvador (BA) - Avaliação. 2. Ensino superior - Salvador (BA) - Avaliação. 3. Universidades e faculdades particulares - Salvador (BA) - Administração. 4. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Brasil). I. Tenório, Robinson M. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. III. Título.

CDD 378.8142 – 22. ed.

IRACEMA DOS SANTOS LEMOS

CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IES PRIVADA DE SALVADOR

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em educação, Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 1º de março de 2011.

Banca Examinadora

Robinson Moreira Tenório – Orientador _____
Doutorado em Educação pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Pós-Doutorado em Epistemologia, Universidade de Paris VII, UP7, França.
Universidade Federal da Bahia.

Roseneide P. Mubarack Garcia _____
Doutorado em Educação, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Rosilda Arruda Ferreira _____
Doutorado em Educação, Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR, Brasil.
Universidade Federal da Bahia.

AGRADECIMENTOS

A Deus, eterno, imortal, invisível, mas real.

A minha mãe por tudo, pelo esforço e sacrifício de toda a vida.

Ao meu pai, com gratidão e muitas saudades.

Ao meu marido e meus filhos pelo companheirismo e apoio.

A minha irmã Ironi que com sua alegria me ensina todo dia.

A Robinson Tenório, estimado orientador, pelo estímulo e paciência: muito obrigada.

A Rosilda Arruda, por todo incentivo, apoio e amizade, muitíssimo obrigada.

E, a todos que estiveram comigo nesta longa caminhada.

A avaliação não é uma atividade neutra, o julgamento que carrega como parte do seu processo já traz em si uma tomada de decisão.

Robinson Moreira Tenório

LEMOS, Iracema dos Santos. *Contribuições dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária:* um estudo de caso em uma IES privada de Salvador. 152 f. il. 2011. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é investigar a relação entre avaliação institucional e gestão universitária no âmbito de IES privadas, a partir dos direcionamentos dados por seus gestores, tendo como referência empírica o estudo de caso de uma IES da cidade do Salvador-Ba. A análise da eficiência dos mecanismos de avaliação utilizados no país, que tem na melhoria da qualidade da educação superior ofertada um de seus objetivos principais, justifica o desenvolvimento deste estudo. Trata da temática da avaliação institucional no ensino superior. Nessa perspectiva, apresenta conceitos de avaliação, instituição e avaliação institucional; traz elementos da história da avaliação institucional, bem como discute o modelo atual de avaliação institucional regulado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Conceitua e caracteriza a gestão universitária e discute seus modelos e tendências atuais. Aborda a expansão das IES privadas no Brasil e a relação entre avaliação institucional e o processo de tomada de decisão na gestão das IES, discutindo os impactos e tendências da gestão da educação superior no Brasil, a partir do que é delineado pelo Sinaes. A pesquisa desenvolveu-se numa IES privada, numa perspectiva qualitativa. Durante o estudo procurou-se atingir o objetivo realizando entrevistas com o diretor geral, diretor acadêmico e diretor administrativo e o coordenador da comissão própria de avaliação; e aplicando questionários aos coordenadores de curso de graduação. Além dos resultados das entrevistas e questionários, recorreu-se a análise de documentos produzidos pela IES (PDI e PPI). A pesquisa indica que o Sinaes é percebido como uma estratégia de controle e regulação por parte do MEC que ao instituir padrões de qualidade padroniza comportamentos e exige que as IES se adequem aos padrões traçados, a despeito de destacarem também as contribuições que o Sinaes vem dando para que as IES busquem melhorar seus serviços. No que se refere às dificuldades para a implantação de ações gestores que deem conta de atender aos pontos fracos da Instituição sinalizados na avaliação, houve uma tendência a perceber que as dificuldades são de duas ordens: de ordem orçamentária e como decorrência do modelo de gestão centralizado. Em resposta à questão central do estudo que buscou analisar as contribuições da avaliação para a gestão em IES privadas, podemos afirmar que, a despeito de ser considerada importante para o desenvolvimento da instituição e para o alcance dos seus objetivos, os resultados da avaliação ainda são pouco utilizados no processo de gestão que apresenta uma relativa desarticulação entre os setores acadêmico e administrativo-financeiro, revelando a continuidade de uma tendência apontada tanto por estudiosos quanto por profissionais da área.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Gestão. Ensino superior.

LEMOS, Iracema dos Santos. *Contributions from institutional assessment results for University Management:* a case study in a private IES Salvador. (Bahia, Brazil). 152 pp. ill. 2011. Master Dissertation - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Bahia, Salvador, 2011.

ABSTRACT

The goal of this dissertation is investigating the relation between the institutional assessment and the university management in the private IES scope, from the orientation given by its managers, having as an empirical reference the case study of one IES in the city of Salvador – BA - BRAZIL. The analysis of the efficiency of the mechanisms of assessment used in the country, which has in the improvement of the quality of superior education offered one of its main goals, justifies the development of this study. It attends the thematic of the institutional assessment in higher education. In this perspective it presents concepts of assessment, institution and institutional assessment; it brings historical elements of the institutional assessment, as well as discusses the current model of institutional assessment regulated by National System of Higher Education Assessment. It conceptualizes and characterizes the university management and discusses its models and current trends. It approaches the expansion of the private IES in Brazil and the relation between the institutional assessment and the decision making process in the IES management, discussing the impacts and the trends of the higher education in Brazil, based from what it is outlined by Sinaes. The research was developed in a private IES, in a qualitative perspective. During the study we sought to achieve the goal by performing interviews with the director-general, the academic director and the administrative director and the coordinator of the commission's own assessment; and applying questionnaires to the undergraduate course coordinators. Besides the results of the interviews and questionnaires, we used the analysis of documents produced by IES (PDI and PPI). The research indicates that the Sinaes is perceived as a control and regulation strategy by MEC that by establishing quality patterns standardizes behaviors and demands that the IES fit the recommended standards, despite of also highlighting the contributions that Sinaes has been giving so that the IES seek to improve their services. Which regards to the difficulties for the implementation of the manager´s actions to bear suit the Institution's weaknesses flagged in the evaluation, there was a tendency to perceive that the difficulties are twofold: a budgetary order and as a result of a centralized management model. In response to the central issue of this study which sought to analyze the contributions of assessment for the private IES management, we can assert that despite being considered important for the institution development and for the attainment of its goals, the assessment results are still underutilized in the management process which presents a relative disconnection between the academic and the administrative-financial sectors, revealing the continuation of a trend pointed out by both academics and practitioners.

Keywords: Institutional Assessment. Management. Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Mapa conceitual das quatro primeiras dimensões da avaliação	25
Figura 02	Mapa conceitual das cinco dimensões a avaliação	26
Figura 03	Isomorfismo Institucional de Campo	28
Figura 04	Cursos oferecidos pela Unisal	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Posturas divergentes de gestão	54
Quadro 02	Aspectos gerenciais das organizações universitárias	56
Quadro 03	Objetivos e Metas	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Evolução do Número de Instituições, segundo a categoria Administrativa - Brasil - 2002 a 2008.	14
Tabela 02	Evolução do Número de Instituições, segundo a organização acadêmica - Brasil - 2002 a 2008.	15
Tabela 03	Estabelecimentos e matrículas de ensino superior privado no Brasil (1980/2008)	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições do Ensino Superior
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CC	Coordenadores de Cursos
CGC	Conceito Geral de Curso
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DA	Diretor Acadêmico
DG	Diretor Geral
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
FHC	Fernando Henrique Cardoso
GERES	Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OECD	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PND	Programa Nacional de Desestatização
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
RAD	Roteiro de Análise Documental
REDG	Roteiro de Entrevista para o Diretor Geral
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SESU	Secretaria de Ensino Superior
UNISAL	Centro Universitário de Salvador

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** 13

2 **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL** 18

2.1. SOBRE O CONCEITO DE AVALIAÇÃO 19

2.2 SOBRE O CONCEITO DE INSTITUIÇÃO 27

2.3 SOBRE O CONCEITO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 32

2.4 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL 37

3 **GESTÃO UNIVERSITÁRIA** 45

3.1 CONCEITO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA 45

3.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM IES PRIVADAS: MODELOS EM DISCUSSÃO 51

4 **RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO E GESTÃO EM IES PRIVADAS** 62

4.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: O LUGAR DAS IES PRIVADAS 62

4.1.1 Expansão das IES privadas no Brasil nas décadas de 1990 e 2000 69

4.2 GESTÃO DE IES NO BRASIL 74

4.3 AVALIAÇÃO E GESTÃO EM IES PRIVADAS 80

5 **O PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO** 85

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO 88

5.2 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA 92

6 **ESTUDO DE CASO: CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO PARA A GESTÃO** 97

6.1 RELAÇÕES ENTRE AVALIAÇÃO E GESTÃO: O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS 97

6.2 O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE O SINAES 108

6.2.1 O olhar dos Dirigentes e do Coordenador da CPA 109

6.2.2 O olhar dos Coordenadores de Cursos 113

6.3 O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA IES. 116
6.3.1 **O olhar dos Dirigentes e do Coordenador da CPA** 116
6.3.2 **O olhar dos Coordenadores de Cursos** 118
6.4 CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO PARA A GESTÃO DA IES 121
6.4.1 **O olhar dos dirigentes e do Coordenador da CPA** 121
6.4.2 **O olhar dos Coordenadores de Cursos** 123

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 126

REFERÊNCIAS 132

APENDICE A - Roteiro de Análise Documental (Rad) 142
APENDICE B - Roteiro de Entrevista para Diretor Geral 144
APENDICE C - Roteiro de Entrevista para Diretor Acadêmico 148
APENDICE D - Roteiro de Entrevista para Diretor Administrativo 150
APENDICE E - Roteiro de Entrevista para Coordenadores de Cursos 154
APENDICE F - Roteiro de Entrevista para Coordenadores de CPA 156

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação da Educação Superior tem sido um tema recorrente do debate educacional nos últimos anos, em função do modelo de regulação da educação superior implantado pelo MEC a partir da criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. O modelo afirma como princípios norteadores: promover a melhoria da qualidade da educação superior; orientar a expansão da sua oferta; aumentar a eficácia institucional; garantir a efetividade acadêmica e social e, especialmente, aprofundar os compromissos e responsabilidade social das instituições.

A experiência de doze anos no campo da docência e gestão educacional em Instituições de Educação Superior (IES) nos fez perceber o quanto o processo de avaliação definido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), a partir do Sinaes, tem criado momentos de angústias, com uma preocupação cada vez maior com o cumprimento das exigências apresentadas nos formulários que são constituídos por indicadores de qualidade previamente definidos. Estes indicadores são construídos (ou são utilizados), muitas vezes, em detrimento de uma perspectiva de avaliação certificadora como um processo que venha a favorecer o acompanhamento da vida acadêmica, identificando suas *"forças e fraquezas"* e contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino superior, como afirmam documentos legais do MEC[1].

A partir da minha trajetória profissional e inquietações no campo da avaliação institucional é que surgiu a motivação para desenvolver um estudo sobre a temática da avaliação do ensino em Salvador-Bahia, especialmente no que se refere à forma como a avaliação é conduzida internamente pelas IES a partir da atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), conforme denomina o documento que institui o Sinaes. No estudo proposto pretendemos analisar os direcionamentos dados por gestores de IES privadas na condução da avaliação institucional interna, enfocando o aspecto do uso de seus resultados como fundamento para a tomada de decisões no que se refere à gestão acadêmica.

A preocupação com a forma como vêm sendo implementado o processo de avaliação institucional em IES privadas se insere no conjunto das discussões em que a educação é entendida como um bem público, regulado pelo Estado, independente de ser pública ou privada, bem como pelo espaço que vem ganhando essas IES na oferta de

[1] http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/legislacao.htm

educação superior no país. Nesse sentido, estudar como se dá a relação entre o processo de avaliação institucional dessas IES e a sua gestão acadêmica coloca-se como uma necessidade para que possamos analisar a eficiência dos próprios mecanismos de avaliação utilizados no país, que tem na melhoria da qualidade da educação superior ofertada um de seus objetivos principais.

A avaliação institucional precisa ser pensada, também, considerando o contexto de competitividade em que as IES privadas se veem inseridas em decorrência do crescimento do número de Instituições que surgiram nos últimos dez anos no Brasil. Nesse sentido, podemos questionar em que medida a avaliação interna tem contribuído para os processos de gestão acadêmica nas instituições de educação superior privadas, frente a essa competitividade que foi mais intensa entre os anos de 2003 a 2005, tendo diminuído nos anos seguintes, como podemos perceber na tabela abaixo.

Tabela 1 - Evolução do Número de Instituições, segundo a categoria Administrativa - Brasil - 2002 a 2008

Ano	Total	%Δ	Pública								Privada	%Δ
			Total	%Δ	Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	1.637	_	195	_	73	_	65	_	57	_	1.442	_
2003	1.859	13,6	207	6,2	83	13,7	65	0,0	59	3,5	1.652	14,6
2004	2.013	8,3	224	8,2	87	4,8	75	15,4	62	5,1	1.789	8,3
2005	2.165	7,6	231	3,1	97	11,5	75	0,0	59	-4,8	1.934	8,1
2006	2.270	4,8	248	7,4	105	8,2	83	10,7	60	1,7	2.022	4,6
2007	2.281	0,5	249	0,4	106	1,0	82	-1,2	61	1,7	2.032	0,5
2008	2.252	-1,3	236	-5,2	93	-12,3	82	0,0	61	0,0	2.016	-0,8

Fonte: www.inep.gov.br/download/.../2002-2008_Censo Educacao_Superior.ppt - pag. 8

Os dados são ainda mais significativos quando observamos o crescimento do número de instituições segundo a organização acadêmica em Universidades, Centros Universitários e Faculdades. A tabela abaixo demonstra que entre os anos de 2006 e 2007 as IES organizadas em Faculdades estabilizaram, com um crescimento de apenas 0,3%. Se considerarmos que as Faculdades, em sua maioria, são constituídas pela iniciativa privada, e se observarmos que as Universidades cresceram 2,8, e que estas são em sua maioria decorrentes de iniciativas do poder público, pode-se afirmar que nos últimos anos os investimentos nas públicas têm crescido, enquanto as IES privadas têm estabilizado o seu crescimento.

Tabela 2 - Evolução do Número de Instituições, segundo a organização acadêmica - Brasil - 2002 a 2008.

Ano	Total	%Δ	Universidades	%Δ	Centros Universitários	%Δ	Faculdades	%Δ
2002	1.637	_	162	_	77	_	1.398	_
2003	1.859	13,6	163	0,6	81	5,2	1.615	15,5
2004	2.013	8,3	169	3,7	107	32,1	1.737	7,6
2005	2.165	7,6	176	4,1	114	6,5	1.875	7,9
2006	2.270	4,8	178	1,1	119	4,4	1.973	5,2
2007	2.281	0,5	183	2,8	120	0,8	1.978	0,3
2008	2.252	-1,3	183	0,0	124	3,3	1.945	-1,7

Fonte: www.inep.gov.br/download/.../2002-2008_Censo_Educacao_Superior.ppt - pag. 9.

A descentralização e a competitividade que serviu como fomento à expansão da rede de ensino superior privada no setor educacional sustentou-se num dos princípios basilares da política neoliberal dos anos de 1990 e contou com a redução da capacidade regulatória do Estado que passou a atuar como guardião dos interesses públicos enquanto o mercado assume o papel de regulador e distribuidor da riqueza e da renda. A tendência que se percebe nos anos posteriores, especialmente a partir de 2005-2006, de queda do crescimento da expansão da rede privada de ensino superior pode significar uma nova direção do processo de regulação do Estado brasileiro. Nesse contexto, a avaliação que já aparecia como um importante mecanismo de ação do Estado passa a assumir lugar de destaque.

A tendência ao arrefecimento da expansão das IES privadas, portanto, parece ter relação com o que ocorre a partir de 2003, quando assume o governo de Luis Inácio Lula da Silva instaurando uma mudança na perspectiva das funções do Estado que passa a assumir um modelo mais forte regulação nos diversos setores alvo de políticas públicas, constituindo como ponto forte a avaliação dos sistemas de educação desde a Educação Básica até a Educação Superior. Nesse sentido o modelo de avaliação proposto se afirma como um mecanismo de controle e regulação, bem como visa ser um elemento fundamental para o modelo de gestão a ser adotado.

É no contexto dessas reflexões que apresentamos a **questão central** que deverá conduzir o estudo. Assim perguntamos:

De que forma os resultados produzidos pela avaliação institucional interna realizada por uma IES privada, tomando como referência os objetivos definidos pelo Sinaes, contribuem para o processo de gestão universitária[2]?

Como base na questão proposta, o **objetivo geral** do estudo foi analisar as contribuições que a avaliação institucional interna vem dando para a gestão universitária em uma IES privada da cidade do Salvador, tomando por base os parâmetros definidos pelo Sinaes.

Para dar conta do objetivo geral do estudo, buscamos alcançar os seguintes **objetivos específicos**: a) apreender as concepções dos gestores sobre o Sinaes e as dimensões definidas para avaliação interna; b) Compreender como os gestores percebem a relação entre avaliação institucional e o uso de seus resultados na gestão da IES; c) avaliar as contribuições que a mesma pode trazer para o fortalecimento das IES e para a qualidade dos serviços prestados.

A partir do delineamento da questão central, do objetivo geral, e dos objetivos específicos do estudo, apresentamos, a seguir, a estruturação geral da dissertação em termos dos capítulos que a compõem.

Assim, no primeiro capítulo, intitulado "Avaliação Institucional na Educação Superior no Brasil" elaboramos uma discussão sobre o processo de avaliação institucional como setor alvo de políticas públicas, bem como as diversas tendências teóricas que estão na base da definição das políticas avaliativas determinadas em cada período histórico, com ênfase no período mais recente. Nessa perspectiva, apresentaremos os conceitos de avaliação, instituição e avaliação institucional; além de alguns elementos da história sobre a avaliação institucional na Educação Superior no Brasil com ênfase no modelo atual de avaliação da educação superior no Brasil regulado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

No segundo capítulo, denominado "Gestão universitária" discutimos aspectos conceituais sobre gestão universitária, bem como apresentamos uma breve caracterização e discussão sobre os modelos em debate.

No terceiro capítulo, que denominamos de "Relação entre avaliação e gestão em IESs privadas" serão feitas discussões sobre o lugar das IES privadas no sistema de educação

[2] Utilizamos ao longo do trabalho o termo gestão universitária e não gestão acadêmica. Esta decisão é pertinente uma vez que consideramos a gestão da IES em todas as suas dimensões e não apenas na dimensão pedagógica como comumente aparece associada à expressão gestão acadêmica.

superior brasileiro, considerando sua expansão e modelos de gestão, além de apresentar aspectos sobre a relação entre avaliação institucional e gestão das IES.

No quarto capítulo apresentamos o percurso metodológico adotado para a realização da pesquisa, bem como uma caracterização da IES campo de estudo; justificando a sua escolha.

No quinto capítulo, intitulado “Estudo de Caso: contribuições da avaliação para a gestão”, faremos a discussão sobre as contribuições do uso dos resultados da avaliação para a gestão acadêmica em uma IES concreta, considerando seus limites, dificuldades e perspectivas reais. Por fim, nas considerações finais apresentamos as respostas encontradas para a questão proposta e para o alcance dos objetivos.

2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Neste capítulo iniciaremos apresentando uma discussão conceitual sobre avaliação institucional, buscando situar como essa discussão vem evoluindo ao longo do tempo, na confluência entre as mudanças que se verificam tanto no conceito de avaliação quanto do próprio comportamento das instituições. Em seguida, faremos uma breve discussão da trajetória histórica sobre avaliação institucional na Educação Superior no Brasil, com um recorte no início dos anos 80 com o modelo implementado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (Capes) na pós-graduação *stricto sensu*, para chegar até o período mais recente em que a avaliação é regulada pelo Sinaes e envolve todo o sistema de ensino superior federal.

Para discutir aspectos conceituais relacionados à avaliação institucional teremos que pensar sobre os dois termos presente na expressão avaliação institucional, a saber: avaliação e instituição. Isso por que não se trata de pensar em avaliação numa perspectiva genérica, mas na avaliação que se realiza nas instituições e sabemos de princípio, que as instituições, mesmo quando se referem a um mesmo campo institucional, como por exemplo, as Instituições de Educação Superior, apresentam configurações específicas e diferenciadas relacionadas com o tipo de instituição (Faculdade, Centro Universitário ou Universidade); com as formas de regulação para cada uma delas; com os contextos em que as mesmas se inserem (em grandes centros urbanos, em cidades do interior etc.), que podem significar problemas específicos com relação à concorrência, à demanda, às pressões políticas, entre outros fatores, aspectos que podem interferir na forma como se dá a relação entre avaliação e gestão.

Em face da problemática indicada acima, iremos trabalhar inicialmente o conceito de avaliação, considerando sua evolução e tendências e enfatizando as concepções atuais. Em seguida discutiremos sobre o conceito de instituição, fazendo um breve balanço sobre as concepções mais recentes, para, na sequência, discutir aspectos relacionados à avaliação institucional.

2.1 SOBRE O CONCEITO DE AVALIAÇÃO

A partir da década de 50 a avaliação foi se afirmando como um importante objeto de estudo do campo científico. Longe de se configurar como um procedimento único, pontual, restrito a um exame, a avaliação é um processo complexo, permanente ainda que sujeito a um contínuo aperfeiçoamento.

Para Jacobsen (1996, p.15 e 16) apud Ribeiro (2003) avaliar significa levantar informações relevantes e aplicar a elas padrões que determinem seu valor, qualidade, utilidade, efetividade ou significância. Este processo visa aperfeiçoar o objeto de avaliação, segundo os propósitos inicialmente estabelecidos.

Podemos dizer, assim, que o conceito de avaliação, ou melhor, conceitos de avaliação, apresentam muitas versões que se diferenciam de acordo não só com o momento histórico, mas, sobretudo, pelo olhar do avaliador, ou, dos avaliadores.

Assim é que para Luckesi,

> De fato, o ato de avaliar implica em que um sujeito, tomando por base propriedades da realidade, atribua-lhe um valor ou uma qualidade, a partir de um determinado critério, que seja assumido como válido, o que pode ser traduzido pelo fato de que a avaliação se manifesta como uma investigação da qualidade de alguma coisa (LUCKESI, 2005, p.9).

Atualmente, avaliação pode ser entendida como: Ato de atribuir valor / qualidade a um ser e/ou instituição, a partir de preceitos, que podem ser pessoais ou não, previamente estabelecidos por outros. A avaliação pode ser de dois tipos: avaliação de acompanhamento ou avaliação de produto.

Na avaliação de acompanhamento, o observador atribui um valor a um elemento em desenvolvimento para que haja a melhora deste. Tratando-se de educação, este seria o tipo adequado ao processo de acompanhamento do desenvolvimento escolar do estudante, haja vista que permitiria que problemas de má formação escolar fossem identificados a tempo de se realizar mudanças no processo pedagógico que permitissem uma maior adequação dos métodos de transmissão de conhecimentos. Já na avaliação de produto, o valor é atribuído sobre algo já finalizado, não permitindo, desta forma, que uma deficiência do processo seja identificada antes do final do processo.

Essas são discussões conceituais sobre avaliação que se fazem presentes na atualidade. No entanto, podemos afirmar que as concepções de avaliação evoluíram ao longo do tempo, na medida em que aspectos teóricos e conceituais de outros campos que dialogam

com a avaliação também evoluíram principalmente os campos da educação e da psicologia. Nesse sentido, é que ao investigar os conceitos defendidos em determinadas épocas históricas e seus contextos específicos podemos perceber diferenças importantes entre os mesmos.

Estudo importante feito sobre essa problemática pode ser encontrado em Egon Guba e Yvonna Lincoln, no seu livro *A Quarta Geração da Avaliação*, publicado em 1989. Nesta obra, os autores propuseram uma nova categorização que pudesse dar conta das mudanças conceituais sofridas pelo termo avaliação ao longo do tempo, que denominaram de gerações. Para estes autores, os conceitos de avaliação até a década de 1980 podem ser categorizados em três gerações: medida, descrição de objetivos e julgamento. A partir da análise de cada uma dessas gerações, os autores buscam identificar seus limites concluindo com a proposição de uma quarta geração que consideraram mais adequada ao novo contexto, e que denominaram de geração da avaliação como negociação.

Ainda segundo esses autores, para compreender o conceito de avaliação seria mais relevante considerar os aspectos processuais envolvidos em cada uma das gerações, e menos os aspectos técnicos. Destacaram, ainda, que no último século, cada uma das quatro gerações de avaliadores e teóricos da avaliação identificada concebeu a idéia de avaliação de uma maneira distinta. A seguir descrevemos como os autores caracterizaram cada uma das gerações por eles identificadas.

Na primeira geração a avaliação era entendida como medida. Constituía-se em um mecanismo a ser utilizado para determinar se o estudante conhecia os conteúdos trabalhados nos cursos. A escola cabia ensinar conteúdos as crianças e verificar se as mesmas assimilavam o que fora ensinado, respondendo a testes específicos. A aprendizagem era concebida como um acúmulo de informações na memória. O que se media por meio da avaliação era o quanto os estudantes conseguiam acumular. Modelo educacional que Paulo Freire denominou de concepção bancária. Dessa forma, a avaliação para essa primeira geração era percebida como um sistema que media o conhecimento.

A partir do exposto acima e como base na discussão proposta por Guba e Lincoln (1989) essa primeira geração se voltava para identificar o “quanto” um sujeito consegue possuir de um saber; sustentando-se em formas de avaliar com o recurso de métodos quantitativos. Para os mesmos autores o avaliador é um técnico que cria e utiliza instrumentos de medida o que trouxe como decorrência o desenvolvimento de procedimentos de medir, muitos deles ainda utilizados.

A segunda geração, como denomina os autores, pode ser identificada pela ênfase nos processos descritivos. Iniciam-se alguns anos após a Primeira Guerra Mundial como

decorrência da preocupação em fazer uma revisão do sistema de ensino e do currículo escolar na sociedade americana. O período da segunda geração da avaliação vai coexistir, ainda, com fatos como o fim da segunda guerra mundial e, no Brasil, anos depois, a instalação da ditadura militar.

A partir de uma pesquisa desenvolvida nas escolas americanas que utilizaram durante oito anos um currículo não oficial, procurou-se avaliar os seus resultados, momento em que se passou a questionar como a avaliação deveria ser feita, ao mesmo tempo em que passou-se a questionar a avaliação como medição. Propôs-se então, procurar identificar o alcance pelos alunos dos objetivos propostos pelos professores. Para esta geração, a concepção de avaliação deve identificar se o aluno atingiu os objetivos propostos e fornecer dados para os próximos comportamentos a serem modelados. Essa é a geração da descrição. A medida, agora, passou a ser um dos meios a serviço da avaliação, não se limitando em apenas medir. Ela descreve até que ponto os alunos atingem objetivos definidos, e a grande diferença em relação à conceituação anterior é o fato de se definirem objetivos comportamentais e de se verificar se eles são ou não atingidos pelos alunos. Essa concepção apresenta uma articulação muito estreita com o desenvolvimento da psicologia que tinha estava no auge do desenvolvimento das teorias comportamentais.

Segundo Guba e Lincoln (1989, p.22) o problema a ser enfrentado pelos pesquisadores foi como avaliar o novo currículo. Segundo os autores, Ralph W. Tyler (1982) um dos principais membros do centro de pesquisa educacional que analisa a experiência das escolas americanas desenvolveu testes que mediam se os estudantes aprenderam o que os professores queriam ensiná-los, ou seja, os objetivos da disciplina, destacando os aspectos mais qualitativos da avaliação.

Outros autores passam a fazer a crítica ao modelo proposto por R.W. Tyler (1982), como por exemplo, Robert Stake (GUBA e LINCOLN, 1989, 23), que em um artigo produzido em 1967, identificou um conjunto de problemas ou aspectos que não foi tratado no sistema de avaliação de R.W. Tyler (1982). A partir desse momento surge o sistema de avaliação como julgamento; ou seja, a quarta geração da avaliação.

Nesse momento, o processo avaliativo supera a concepção de avaliação como medida, ou descrição, avançando para além da mera obtenção de dados, ou informações, mas destacando a necessidade de julgar os resultados alcançados percebendo agora a sua importância para a tomada de decisão. Nesse momento, a questão da tomada de decisão ainda estava voltada para o aspecto da decisão individual.

Passar a conceber a avaliação como julgamento, como aparece descrito por Guba em Lincoln (1989, p 24) significa colocar em cheque as metodologias objetivistas que predominavam nas “gerações” anteriores em que se afirmava a concepção de avaliação como medida e como descrição. Esta geração surge, portanto, em um contexto em que os modelos de pesquisa científica calcados em concepções que defendiam a possibilidade de construção de verdades objetivas eram colocados em cheque de forma efetiva e perdia a sua hegemonia no interior das diversas ciências. Dessa forma, portanto, a terceira geração que passa a entender avaliação como julgamento se afirma num contexto em que o debate sobre a pluralidade de valores emergiam na sociedade tanto no que se refere aos aspectos da realidade social, quanto no interior das ciências.

No que se refere aos estudos produzidos no campo da educação, esta nova geração da avaliação tem como referência Celestin Freinet (1896 – 1966). Para ele a pedagogia se baseia nos princípios de bom senso cooperativo, seja: de responsabilidade, sociabilidade, julgamento pessoal; autonomia; expressão; criatividade; comunicação; reflexão individual e coletiva, e afetividade. Esta geração surgiu, portanto, em decorrência das limitações percebidas na fase anterior, onde os objetivos, em várias situações, eram estabelecidos a priori, nem sempre se apresentando claros e visíveis.

No contexto histórico brasileiro, verificamos que o regime de governo totalitário já não se sustentava. No mundo, até meados da década de 1970, também surgiam grandes mudanças. Nesta época teve início uma grande revolução comportamental com o surgimento do feminismo e dos movimentos civis em favor dos negros e dos homossexuais. Vivia-se a crise do petróleo, e do sonho americano. A terceira geração é caracterizada, portanto, por uma avaliação formativa, que visa construir diagnósticos para alimentar o processo de planejamento visando recuperar as deficiências identificadas. Essa concepção de avaliação destaca o papel do avaliador que, por seu julgamento, passa a assumir o papel de juiz. O juízo de valor agora é destacado como uma condição necessária da avaliação. No processo educativo, essa geração trabalha, principalmente, com a relação aluno x professor, contextualizando o aluno e a instituição no contexto social.

Segundo Guba e Lincoln (1989, p. 32) a base dessa nova concepção da avaliação é que a ciência não é isenta de valores, e que aquilo que é identificado nos processos avaliativos é passível de interpretações diversas, e que, portanto, os fatos são carregados de sentido e determinados em função das interações que se estabelecem entre o sistema de valores do avaliador e os dados identificados. Em decorrência dessa afirmação, pode-se dizer que todos os objetos da avaliação tornam-se atos políticos.

A quarta geração da avaliação foi denominada por Guba e Lincoln (1989, p. 21-48) como Avaliação Construtivista Responsiva. Esta proposta surge num contexto do fim da Guerra Fria que alterou a situação das forças envolvidas nos antigos conflitos e transformou os EUA na grande potência dominante. O mundo agora abre os mercados para a globalização e neste momento nasce, no Brasil, a nova ética do neoliberalismo, fundamentando cada vez mais a competição dos mercados e o aumento das desigualdades na sociedade.

O termo responsivo, segundo Guba e Lincoln (1989, p.33) deve ser empregado nos diferentes focos da avaliação, pois deve envolver a negociação entre o avaliador e o cliente. Por sua vez, o termo construtivista foi utilizado por Guba e Lincoln (1989, p.39) para explicar um paradigma alternativo ao paradigma científico. Propõem também outras possibilidades de denominar esse paradigma, tais como: paradigma interpretativo ou paradigma hermenêutico.

A avaliação responsiva considera a negociação como chave para a organização dos processos avaliativos. Dessa forma considera que as reivindicações, interesses e problemas relacionados ao objeto a ser avaliado devem ser identificados pelos interessados, ou seja, por todos os envolvidos na avaliação.

No que se refere às práticas educativas, a quarta geração trouxe uma concepção da avaliação como diálogo, valorizando a negociação entre professores e alunos. Os professores devem partilhar o poder de avaliar com os alunos, devendo, para tanto, utilizar uma variedade de estratégias, técnicas e instrumentos de avaliação. Nesta, a avaliação deve ser aplicada de várias maneiras, objetivando sempre a formação adequada dos estudantes. Podemos perceber a partir do exposto, que a quarta geração representa um conjunto formado pelas outras gerações, mais aquelas decorrentes das novas construções teóricas. Portanto, podemos concluir que as bases que fundamentam a concepção de avaliação da década de 80 e 90 estão assentadas num paradigma crítico, que estabelece uma nova relação entre professor e aluno, conhecimento e sociedade.

Mas recentemente, alguns estudiosos, com destaque para Tenório e Vieira (2010) vêm elaborando uma importante crítica ao trabalho de Guba e Lincoln (1989, p.38) quanto à categorização elaborada pelos autores, apesar de reconheceram as contribuições trazidas pelos autores. As críticas se referem a dois aspectos principais: uma primeira que se refere ao termo utilizado para construir as categorizações, que os autores denominam de geração; e uma segunda, que procura avançar no próprio conteúdo dessas dimensões, que ampliam para uma quinta categorização, conforme veremos de forma sintética a seguir.

Segundo Tenório e Vieira (2010) ao tratar o conceito de avaliação é preciso considerar tanto os aspectos relativos ao seu significado quanto ao da sua aplicação. Ambos os aspectos se caracterizam como uma construção social e histórica e, portanto, se modificam na medida em que a sociedade também se modifica.

Para os autores,

> Guba e Lincoln (1989) ao denominaram de "gerações" cada uma das quatro grandes formulações conceituais que se sucederam neste período, ou seja, avaliação como medida, avaliação como verificação de objetivos, avaliação como julgamento e avaliação como negociação. Estas concepções se sucederiam da mesma forma que se sucederam as quatro gerações (cerca de 25 anos cada) de intelectuais (avaliadores, educadores, pesquisadores, etc.) que as conceberam (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p.63).

Para Tenório e Vieira (2010) há um equívoco na escolha do termo geração, na medida em que mais do que uma transformação conceitual em que cada uma das fases contribui para a fase seguinte, teríamos uma sucessão de conceitos independentes.

Ainda segundo os autores

> Sem dúvida, o caso é de transformação conceitual, cada fase ampliando o significado dado na fase anterior, indicando ao mesmo tempo manutenção, dada pela absorção do significado até então dominante, e transformação, pela introdução de novo elemento simbólico na formação do conceito de avaliação. A idéia de verificar alcance de objetivos não nega, mas absorve a idéia de mensuração, a idéia de julgamento deglute e incorporar a de medida e de alcance de objetivos, e idéia de avaliação como negociação não pode prescindir de mensuração, de verificação de objetivos e de julgamento de valores (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p. 64).

É com base nessa crítica que Tenório e Vieira (2010) propõem uma nova terminologia para pensar as transformações que o conceito de avaliação vem sofrendo ao longo do tempo, que eles denominam de dimensões da avaliação. Para os autores, as dimensões corresponderiam aos elementos que constituem a ideia contemporânea de avaliação, e que foram reconhecidas ou destacadas em cada momento histórico específico.

Para Tenório e Vieira (2010) as mudanças conceituais que ocorrem ao longo do tempo expressa uma vinculação histórica que não se pode evitar e representará a expressão das questões e polêmicas que se verificam em diversos campos do conhecimento humano. Para eles, na atualidade uma nova mudança conceitual está em gestação e está relacionado à "demanda crescente dos atores dos processos avaliados efetivamente utilizarem a avaliação para a melhoria do processo parece indicar que uma nova dimensão esta prestes a emergir"

(TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p. 64). A nova dimensão que os autores sugerem refere-se à questão da sustentabilidade dos resultados dos processos avaliativos..

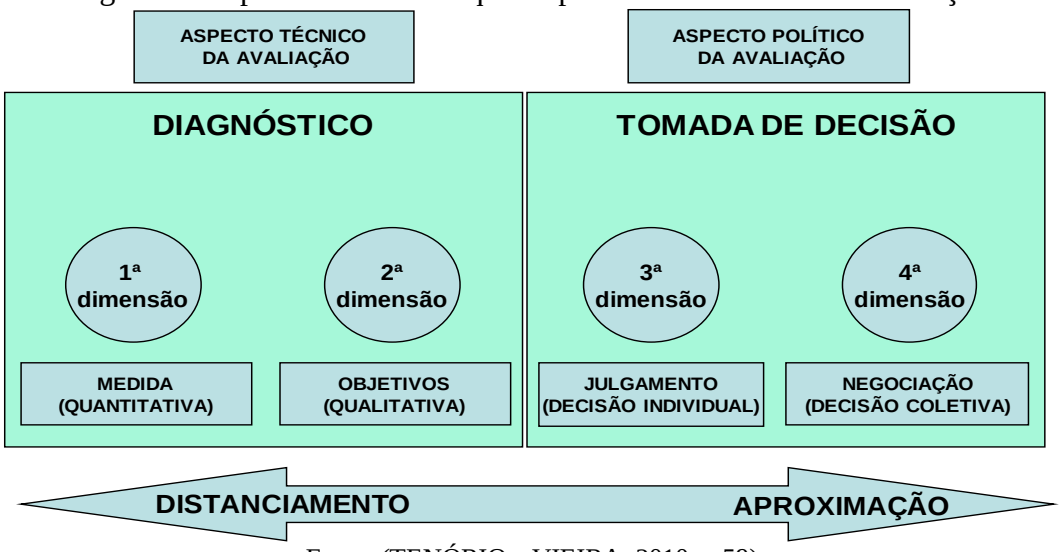
Assim, dos autores propõem o seguinte conceito de avaliação: “avaliar é o diagnóstico para a tomada de decisão com vistas à melhoria do processo” (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p. 65).

Segundo os autores:

> Dessa maneira, o novo conceito inclui todas as outras dimensões da avaliação, porém, estende a ação avaliativa para depois da tomada de decisão, ou seja, para depois daquilo que hoje são considerados os resultados da avaliação. Portanto, inclui radicalmente um novo modo de pensar os valores dos interessados, ou seja, os resultados da avaliação deverão ser observados após a própria avaliação, portanto, a ação durante a avaliação não pode ser incólume de seus resultados finais nos tantos outros interessados, por exemplo, meio ambiente, comunidade, sociedade. (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p.65)

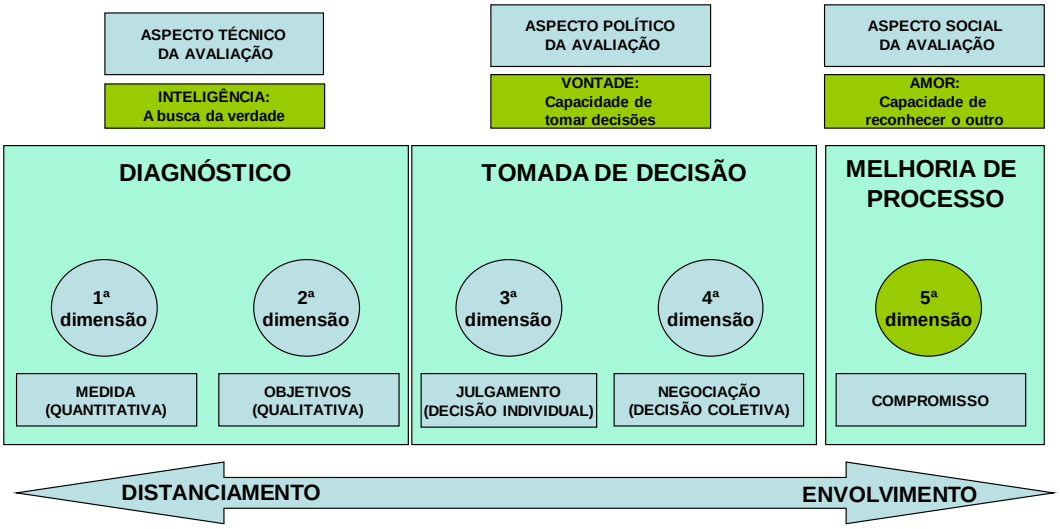
Nas representações gráficas abaixo podemos perceber, de forma mais clara, a posição dos autores com relação à proposta categorial de Guba e Lincoln (1989) que aparece na Figura 1, e a que estão propondo como um avanço conceitual no campo da avaliação que aparece na Figura 2.

Figura 1: Mapa conceitual das quatro primeiras dimensões da avaliação



Fonte: (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p.59)

Figura 2: Mapa conceitual das cinco dimensões a avaliação



Fonte: (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p.65)

O que podemos perceber dos quadros acima é que enquanto nas primeiras dimensões da avaliação estas aparecem isoladas e descontextualizadas, a partir da quarta dimensão se destaca o aspecto da aproximação dos interessados. A inclusão de uma nova dimensão proposta pelos autores, a do compromisso, dá ainda mais força a esse aspecto e permite pensar no compromisso com a sustentabilidade como um aspecto inerente aos processos avaliativos.

O que importa destacar com relação à concepção dos autores e que é relevante para o nosso trabalho é que essa forma de pensar estabelece relações intrínsecas entre avaliação e gestão, na medida em que entende que a avaliação pode se constituir em um importante momento para a tomada de decisão e consequentemente, para a gestão dos processos.

Para podermos aprofundar os elementos conceituais para dar conta dos objetivos do estudo proposto, precisamos, na sequência deste capítulo, tratar dos elementos conceituais envolvidos na discussão sobre o comportamento institucional na contemporaneidade, uma vez que os elementos do contexto institucional que revelam a sua configuração específica pode ser um aspecto determinante para podermos compreender a direção dada à relação entre avaliação e gestão nas IES.

2.2. SOBRE O CONCEITO DE INSTITUIÇÃO

Discutir o conceito de instituição torna-se pertinente para este estudo na medida em que estamos pesquisando sobre processos avaliativos que ocorrem no interior de Instituições específicas, as IES, que apesar de poderem ser pensadas como um campo institucional próprio com formatos muito próximos apresenta no interior do campo aspectos determinados de suas configurações que podem nos ajudar a compreender e identificar as direções em que se dão as relações entre a avaliação e a gestão no que concerne aos usos e finalidades da avaliação.

Nesse sentido, partimos do suposto de que a relação entre avaliação e gestão nas IES, especialmente no que se refere ao uso dos resultados da avaliação institucional interna, está condicionada por um complexo número de fatores, dentre os quais destacamos: direcionamentos normativos definidos pelos processos de regulação do Estado (leis, portarias, resoluções etc.); contexto sócio-econômico em que a IES se insere; os cenários locais, regionais ou internacionais que definem suas políticas institucionais; o perfil profissional de seus dirigentes e gestores; as tendências nacionais e internacionais da educação superior, entre outros.

Para dar conta dessa discussão trataremos, a seguir, de alguns aspectos conceituais sobre o comportamento institucional apresentado por alguns autores que tem trabalhado com essa questão, buscando situar elementos teóricos que nos ajudem a compreender como as IES se comportam quanto ao uso dos resultados da avaliação institucional na gestão acadêmica.

Para pensar sobre o comportamento das Instituições recorremos ao modelo teórico construído por DiMaggio e Powel (1983), denominado modelo institucional Hall (2004), em que os autores procuram responder porque as instituições assumem determinadas formas dentro de um campo institucional delimitado O modelo institucional é um modelo teórico construído com o objetivo de entender como e por que as organizações assumem determinadas formas, ou seja, como se dá o isomorfismo entre as instituições.

A visão original desse modelo pode ser representada pelos estudos de Max Weber. Para Weber existia uma força impulsionadora que conduzia as instituições em direção à racionalização e a burocratização como decorrência de uma economia de mercado capitalista.

Segundo DiMaggio e Powel(1983) apud Hall (2004), as mudanças sociais na contemporaneidade alteraram profundamente essa situação descrita originalmente por Weber, o que levou a exigência de pensar em explicações alternativas que ajudem a compreender a

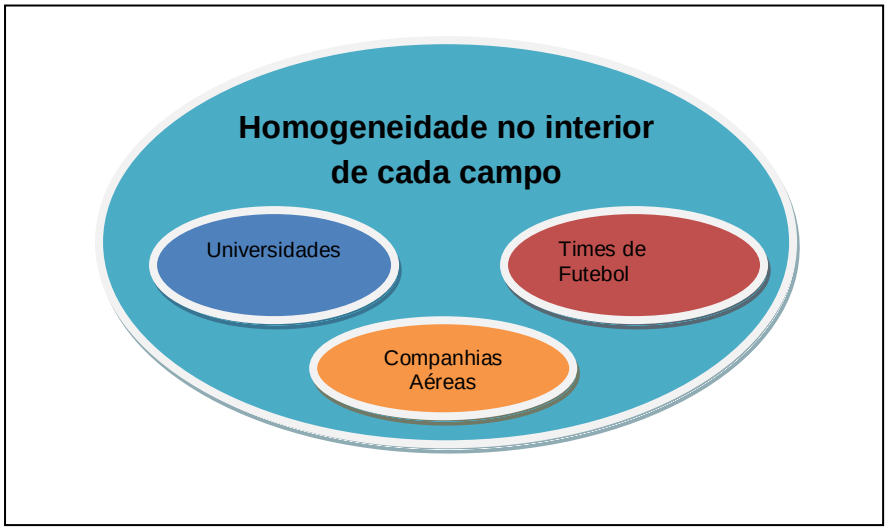
diferenciação entre as instituições, bem como os isomorfismos dentro de determinados campo organizacionais.

Segundo os autores,

> Com campo organizacional, referimo-nos àquelas organizações que, em sua totalidade, constituem uma área reconhecida da vida institucional: principais fornecedores, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem/prestam bens/serviços similares (DiMaggio e Powel apud Hall; 2004, p. 259).

A nova atualização do modelo institucional que os autores apresentam, com uma nova explicação em que afirmam que as organizações se estruturam em torno de campos de organização similares com uma área reconhecida de vida institucional levaram os autores a denominar esse processo de "Isomorfismo institucional por campo". Como exemplo, podemos indicar: as universidades públicas; as universidades privadas, os times de futebol; as companhias aéreas etc.

Figura 3 - Isomorfismo Institucional de Campo



Fonte: Criação da autora com base nos conceitos de DiMaggio e Powel (1987)

Através da figura acima, os autores DiMaggio e Powel indicam três motivos para esse isomorfismo entre as organizações em um mesmo campo. O primeiro refere-se às forças coercitivas do ambiente, dentre as quais podemos situar a regulamentação oficial que, mediante a força da lei, normatiza e regula os comportamentos das organizações. No caso das IES brasileiras, a que destacar a força regulatória que tem assumido o Sinaes como uma força coercitiva do ambiente, que tem definido não apenas referências de qualidade para a

Educação Superior Brasileira, mas também referências de gestão para o comportamento das IES.

O segundo motivo destacado pelos autores refere-se ao comportamento das organizações que tendem a imitar seus concorrentes ou serem por elas modeladas, visando aperfeiçoar seus processos organizacionais e enfrentar a concorrência. No caso das IES privadas pode-se observar uma fonte importante dessa tendência em função da utilização de consultorias que tendem a disseminar modelos organizacionais ou ideias inovadoras que passam a ser disseminada na grande maioria das IES.

O terceiro motivo apresentado indica as pressões normativas relativas à profissionalização dos dirigentes que se organizam em associações profissionais e leva a homogeneização do comportamento organizacional. Esse é um dado relevante quando consideramos o comportamento organizacional das IES privadas, e concebemos especialmente as referências definidas pelos órgãos de regulação que exigem dentre seus parâmetros de qualidade que os profissionais tenham formação no nível de mestrado ou doutorado nas áreas em que atuam como coordenadores ou diretores acadêmicos.

Além de considerar o comportamento das organizações que podem ser condicionados por um conjunto diversos de fatores ou motivos, podemos considerar ainda aspectos relativos às próprias concepções das instâncias decisórias quanto à própria credibilidade, fundamentação teórica e pertinência da avaliação como nos diz Contandriopoulos (2006).

Quanto a estes três aspectos o autor afirma que

> Por "pertinência" entendemos a capacidade de uma avaliação fornecer respostas aos problemas com que se confrontam as instâncias decisórias. "Fundamentação teórica" significa a capacidade de explicar teoricamente que a institucionalização da avaliação tem o potencial de contribuir para melhorar a tomada de decisões. O termo "credibilidade" refere-se ao valor científico atribuído pelas instâncias de decisão à avaliação em si mesma. A pertinência, a fundamentação teórica e a credibilidade, que comentaremos a seguir, tratam, portanto, das relações dentro de um determinado contexto, entre a avaliação, os diferentes sujeitos envolvidos (suas características e motivações, sua visão de mundo e seus recursos) e os problemas a serem solucionados (CONTANDRIOPOULOS; 2006, p.707).

Aprofundando um pouco mais a discussão acerca desses três aspectos que são fundamentais para compreendermos a relação a questão quanto ao uso dos resultados da avaliação na gestão, podemos dizer com Contandriopoulos (2006, p. 708) que a

> pertinência corresponde à solidez da relação lógica entre os problemas a serem resolvidos e o objetivo da intervenção. No nosso caso, trata-se de saber se todos os atores envolvidos reconhecem que a institucionalização da avaliação representa uma estratégia importante a ser promovida para melhorar a eficiência do sistema (...) Quanto mais um ator estiver convicto de que a melhora do desempenho do sistema passa por uma melhora do processo de decisão, quanto mais ele achar que esta melhora depende da existência de informações válidas sobre as intervenções deste sistema, mais pertinente lhe parecerá a institucionalização da avaliação.
> No plano coletivo, a pertinência da avaliação é tanto maior quanto a aliança de interesses que se cria em torno dela. (...) Não se trata aqui de concordar em termos gerais sobre a necessidade de introduzir alguma racionalidade nas decisões, mas de ter uma forte convicção, o bastante para que se traduza em uma mudança nas práticas das instâncias decisórias e em uma demanda crescente de informação oriunda das avaliações.

No que se refere ao aspecto da fundamentação teórica da avaliação, ou seja, dos elementos teóricos e metodológicos que sustentam o modelo de avaliação adotado, o autor afirma que

> Se, em teoria, a avaliação tem a capacidade de produzir informações úteis para cada instância de decisão, acredita-se que os resultados das avaliações que satisfazem às expectativas de uns não serão compatíveis com as expectativas de outros. Existe também uma distância importante entre os horizontes temporais nos quais as decisões dos diferentes atores são tomadas, entre o momento em que as decisões devem ser tomadas e o tempo necessário para produzir a informação da qual necessitam. Os diferentes atores atribuem ainda sentidos diversos à noção de eficiência. O que interessa ao governo é eficiência na alocação de recursos, ou seja, uma distribuição que permita atender da melhor forma possível ao bem-estar coletivo no âmbito dos grandes valores sociais (eqüidade, solidariedade, respeito à liberdade individual e promoção da saúde da população). Para gestores e planejadores, distribuição de recursos eficiente é a que permite maximizar os benefícios (...) em relação a um determinado gasto. Na lógica econômica, somente é considerada eficiente uma distribuição de recursos que resulte no livre funcionamento do mercado. (...) Contandriopoulos (2006, p. 709).

Quanto ao aspecto da credibilidade das avaliações esta depende, segundo Contandriopoulos:

> da qualidade do procedimento de investigação ou de análise empregada, da qualidade do processo de execução da avaliação e da qualidade das informações produzidas. Essa credibilidade não se resume ao respeito às "regras da arte" estabelecidas pelos avaliadores. Ela depende da formação dos responsáveis pelas decisões, das suas experiências, das suas concepções sobre os desafios, dos seus interesses (...). A percepção de um fato e, por conseguinte, sua credibilidade dependem sempre da posição de quem faz o julgamento. A credibilidade da informação aumenta na medida em que é aceita por um grande número de atores em diferentes posições. O grande desafio para a avaliação é conseguir incorporar nas suas estratégias os pontos

> de vista de atores em diferentes posições, a fim de fornecer às instâncias de decisão as informações de que precisam para fazer um julgamento o mais amplo possível. A credibilidade de uma avaliação depende, portanto, da capacidade de produzir informação coerente para todos os sujeitos envolvidos na intervenção. Contandriopoulos (2006, p. 709).

Nessa direção podemos afirmar que apreender as concepções dos sujeitos sobre os processos avaliativos a serem utilizados pela Instituição, principalmente quanto a sua pertinência e credibilidade se constitui, juntamente, com uma análise sobre o elementos do contexto que configuram o comportamento do campo institucional específico das IES privadas no Brasil em chaves teóricas importantes para analisarmos a relação entre avaliação e gestão em IES privadas.

Outro elemento importante a considerar em nossa análise diz respeito aos papéis de decisores, gestores e avaliadores nas IES privadas. Nossa experiência profissional junto à IES privadas tem demonstrando que esses papéis, em alguns momentos, tendem a se misturar, o que pode ser facilmente percebido quando da composição das Comissões Próprias de Avaliação (CPA), comissão responsável para conduzir os processos de avaliações institucionais internas conforme regula o Sinaes, momento em que muitos dos decisores (diretores e coordenadores) assumem a sua coordenação. Essa é uma situação que pode comprometer os próprios resultados da avaliação, levando à falta de pertinência e de credibilidade de seus resultados, uma vez que os mesmos poderão estar condicionados pelos interesses dos atores do processo.

Além disso, também consideramos em nossas análises as seguintes questões: como se dá o processo de decisão no interior das IES privadas? Qual o alcance da autonomia de diretores e coordenadores para a tomada de decisão no âmbito de suas respectivas funções? Qual o modelo de gestão adotado? Essas são questões que serão respondidas ao longo deste estudo o que sinalizará com elementos importantes para o alcance de seus objetivos.

Portanto, analisar o uso dos resultados da avaliação construída no interior de uma IES privada pressupõe, num primeiro momento, considerar o processo de tomada de decisão que envolve a vida da Instituição o que implica em considerar, como já dissemos anteriormente, o contexto político e sócio-econômico mais amplo que influencia os tipos de decisões a ser tomado, o que está relacionado ao nível de concorrência dentro do campo institucional; a estrutura de poder que envolve o processo de tomada de decisão o que está relacionado aos níveis hierárquicos estabelecidos entre os espaços institucionais de tomada de decisão.

Pelo exposto podemos perceber que não dá para estabelecer uma relação direta entre os resultados do processo avaliativo e o seu uso nos processos de gestão das IES. Nessa discussão, é preciso considerar, inicialmente, que não estamos tratando de qualquer avaliação ou de um conceito amplo e geral de avaliação, mas de avaliação institucional. Neste sentido, olhar a Instituição como o *lócus* do processo avaliativo torna-se um elemento essencial para compreensão das nuances que assumirá o uso dos seus resultados.

A partir dos elementos mais gerais acerca do conceito de avaliação e de instituição, passemos agora a discussão sobre avaliação institucional na educação superior.

2.3. SOBRE O CONCEITO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Não há uma concepção única de avaliação institucional, isto por que são muitas as concepções de educação, de universidade e de sociedade. Neste sentido a avaliação institucional deve contar com a participação direta e indireta de todos os envolvidos nas diversas dimensões avaliadas, numa busca contínua de indicadores para o desempenho das instituições em todas as instâncias. Segundo Belloni (1999) a avaliação institucional é um processo sistemático e contínuo de busca de subsídios para a melhoria, e aperfeiçoamento da qualidade da instituição.

Para Meyer (1993, p 146-157) a avaliação é um instrumento de gestão que mensura os esforços da organização, sua excelência, utilidade e relevância, enquanto Machado (1999, p.97) sistematiza que a avaliação é um exame da efetividade da Instituição. Seu objetivo no ensino superior pode ser resumido como sendo o de incentivar a melhoria da qualidade do ensino, a ampliação do atendimento à população, o desenvolvimento da pesquisa e da extensão.

Para a grande maioria dos autores citados neste trabalho, a avaliação nunca é neutra visto que, conforme House (1992, p. 52) a avaliação é “uma atividade afetada por forças políticas e que tem efeitos políticos”. Neste sentido a avaliação comporta possibilidades de transformação em seus juízos de valor cheios de significação política.

Segundo Requena (1995) apud (DIAS SOBRINHO, 1995, p. 95- 96) a avaliação institucional é um “processo descritivo sistemático e rigoroso, com um enfoque global ou holístico, permanente, integrado, compreensivo, que propicia a melhora da instituição educativa” enquanto para Lapassade (1971) apud Dias Sobrinho (2000, p. 95) ela se constitui

em um balanço institucional, em que todos os envolvidos direta ou indiretamente na instituição devem participar.

M. Abramowicz (1990, p.127) afirma que a avaliação está relacionada com a participação, entendida como processo ativo, crítico, criativo, conjunto, solidário e transformador. Para Dias Sobrinho (2002) a avaliação é "plurirreferencial" porque apresenta uma multiplicidade de significados e sentidos conforme os valores que defende, a base que fundamenta, a função que pretende obter e de acordo com os destinatários que deseja atingir.

Segundo Ristoff (1996) avaliação institucional deve ter os seguintes princípios e características: globalidade (ser integradora, participativa); respeito à identidade institucional; não punição e não premiação; adesão voluntária; legitimidade e continuidade.

Atualmente a avaliação não é vista somente como instrumento de controle burocrático e segundo Gadotti (2000; p.195) "ela está sendo institucionalizada como um processo necessário da administração do ensino, e como condição para a melhoria do ensino e da pesquisa e como exigência da democratização".

A partir das citações amplas acima, retiradas de diversos autores, podemos perceber que alguns elementos são comuns a todos, dentre eles destacamos: a questão da participação; a sua importância e relevância para a melhoria dos processos educativos; como elemento de democratização dos processos de gestão, entre outros.

Essa é uma discussão que tem ganhado em relevância entre os estudiosos da educação brasileira, talvez como decorrência da importância que o ensino superior tem demonstrado em todos os países frente às novas configurações sociais da sociedade da informação e do conhecimento. No interior desse debate, vários autores tem se dedicado a discussão sobre avaliação institucional tendo como foco as Instituições de Ensino Superior (IES), dentre eles destacamos as obras de Dias Sobrinho (1996, p.15), Afonso Janela (2000), Belloni (2000), entre outros.

Ao buscar construir um conceito de avaliação que sirva como referência para a discussão sobre avaliação institucional Dias Sobrinho (1996) destaca que avaliar está diretamente relacionado ao mundo da produção humana e das diferenças. Portanto, a avaliação nunca é neutra visto que se constitui em um processo de atribuição de valor, que tem como referências os significados sociais e políticos, com a intenção de provocar mudanças e transformações nos objetos que estão sendo avaliados. Portanto, pode-se dizer que tem a pretensão de provocar impactos, despertar interesses e fomentar atitudes positivas ou não sobre a realidade, porém para o autor nenhuma avaliação produz certezas.

Pode-se perceber que este aspecto também é destacado por House (1992 *apud* AFONSO, 2000, p.19), quando este afirma que a avaliação institucional pode ser entendida como uma atividade que é afetada por forças políticas, da mesma maneira que gera efeitos político. O autor destaca, assim, a relevância social da avaliação na perspectiva dos usos e papeis que exerce e pelos efeitos que produz a ponto de considerá-la como base para tomada de decisão. Aspecto que vem sendo tratado por outros autores como elemento central para compreender a avaliação e, mais especificamente, a avaliação institucional.

Retomando as idéias de Dias Sobrinho (1996) pode-se perceber que este autor destaca que o processo de avaliação não se restringe apenas a aspectos organizacionais e gerenciais de uma instituição, mas ultrapassa seus limites, atinge contextos cada vez mais amplos, reflete a ideologia e os valores orientadores da sociedade. Neste sentido, a avaliação institucional deve levar em consideração a natureza da instituição, sua missão, o contexto sócio-político e cultural em que ela esta inserida, o tipo de produto que desenvolve etc. para dar conta de analisar o desempenho global das instituições, a ponto de identificar seus pontos fracos e fortes, bem como as dificuldades encontradas. Só assim, as instituições poderão fazer uso efetivo dos resultados da avaliação para poder tomar decisões e melhorar o seu desempenho.

Assim, a avaliação institucional não é um processo que se basta a si mesmo, mas deve se caracterizar como um processo que favorece o conhecimento do cotidiano de uma instituição, ultrapassando amplamente os âmbitos mais restritos do objeto a avaliar.

Nessa mesma direção se colocam os estudos de Belloni (2000). Esta autora considera que a avaliação institucional objetiva a autoconsciência da instituição além de prover informações àquele que possui competência delegada para tomar decisões em todos os níveis. A autora afirma ainda que para este tipo de avaliação deve-se procurar compreender a realidade na qual se insere comungar com o processo decisório que a orienta, responder aos questionamentos postos, promover a identificação do mérito ou valor das ações e resultados. Só nessa perspectiva é que estes critérios possibilitam que a avaliação se constitua como instrumento de gestão da própria educação.

Não podemos esquecer, no entanto, que a qualidade do processo de tomada de decisão não é uma decorrência natural do processo avaliativo, pois essa relação envolve uma complexidade de elementos relacionados ao tipo de instituição (seja ela pública ou privada); ao contexto sócio-político mais amplo cujo projeto social hegemônico orienta os direcionamentos quanto à regulação das instituições; os elementos internos envolvidos no

processo de gestão das instituições que cada vez mais tem demonstrando sua complexidade e multidimensionalidade, entre outros.

Essa questão remete, ainda, às recentes discussões que vem sendo feitas sobre o comportamento das instituições e organizações no que se refere aos modelos de gestão que, com certeza, afetam a forma como a instituição lida com avaliação e o uso de seus resultados. Essa questão é bastante sintomática quando observamos o caso das IES públicas e privadas, bem como ao tipo de IES que pode variar entre universidades, centros universitários, faculdades integradas e faculdades isoladas, cujos modelos de gestão podem variar significativamente, impactando de forma evidente no modelo de gestão e no lugar ocupado pelo processo de avaliação institucional realizado.

Nesse contexto, podemos perceber que, na medida em que o tipo de IES e o seu status jurídico variam, certamente o papel da avaliação e uso dos seus resultados na gestão também varia, em função, principalmente, do espaço de autonomia que as diferentes IES possuem. Esse é um fato que não pode ser negligenciado na análise que estamos propondo.

Outro aspecto importante a considerar são as relações com o mercado que as IES estabelecem e que estão relacionadas às concepções sobre o próprio significado do papel da educação superior para a sociedade como um todo.

Podemos dizer, portanto, que a discussão sobre a Avaliação Institucional de Instituições de Educação Superior é uma temática que vem assumindo lugar de destaque nos últimos dez anos não só no Brasil, mas também em outros países. Essa ênfase, com certeza, tem uma relação direta com a nova centralidade que a educação tem assumido na fase mais recente do desenvolvimento das sociedades capitalistas, também denominadas sociedades do conhecimento.

Nesse cenário, a discussão sobre o lugar da avaliação como foco das políticas governamentais nos anos mais recentes e mais especialmente da avaliação institucional precisa ser entendida a partir de suas diversas possibilidades: como mecanismo que permite o controle dos resultados produzidos pelas instituições e como um dos indicadores de seu lugar no mercado educacional; como mecanismo que favorece o entendimento sobre as relações sociais e pedagógicas que permeiam o compromisso com a qualidade da oferta da educação nas instituições, na medida em que permite refletir sobre a sua responsabilidade face a construção de uma sociedade que se pretende mais democrática; entre outras possibilidades.

O que queremos destacar é que não existe uma só perspectiva para pensar a Avaliação Institucional das IES brasileiras, mas que a mesma deve ser tratada a partir dos

interesses e concepções que estão na base dos seus processos de implementação e que, certamente, envolve projetos sociais divergentes e em confronto na sociedade.

Portanto, não se deve pensar a avaliação institucional de uma IES apenas como um processo interno que permitirá a instituição construir uma compreensão sistematizada e contínua de si mesma, visando rediscutir as suas prioridades e suas relações na busca da qualidade. Essa é uma necessidade decorrente da própria existência institucional e não deve ser negligenciada. Mas queremos destacar que a perspectiva de qualidade da educação, da inserção institucional no contexto mais amplo das políticas governamentais, bem como o sentido da formação que se pretende construir, precisa ser pensada no processo avaliativo e envolvem decisões acerca do projeto de sociedade que se deseja construir.

Com certeza, concordamos com Ristoff (2005) quando o autor afirma que é necessário que se estabeleça a cultura da avaliação nas IES, ou seja, que se busque consolidar um conjunto de valores acadêmicos, de atitudes e formas coletivas de conduta que tornem o ato avaliativo parte integrante do exercício das nossas funções. No entanto, propõe-se que é necessário ir mais além à reflexão sobre o sentido dado a avaliação institucional no país, discutindo o seu lugar como processo a ser utilizado pelas IES e pelos órgãos de regulação.

Nessa direção afirma Gasparetto

> [...] a avaliação institucional é um processo contínuo de busca da qualidade para a Universidade e implica em uma predisposição à mudança. O autor afirma que essa mudança é estabelecida pela dinâmica da realidade científica, tecnológica, cultural, organizacional, política e social, por isso a avaliação institucional está unida à mudança e à qualidade, que lhe confere um caráter ideológico de grande importância para as sociedades (GASPARETTO; 2008, p.101).

Assim, a avaliação de uma instituição de ensino pode se constituir num processo de fundamental importância na medida em que possibilite a realização de dois movimentos integrados e concomitantes: por um lado, possibilita a busca da qualidade, ao utilizar os resultados para a viabilização das políticas internas e para a redefinição das prioridades e segundo Dias Sobrinho (1994) auxilia a instituição na medida em que favorece “a visibilidade dos indicadores quantitativos e com a perspicácia de análises qualitativas que orientem a universidade em suas tomadas de decisão quanto ao ordenamento dos grandes programas e políticas prioritárias”; e por outro, deve contribuir para que seus gestores, docentes e discentes reflitam sobre o significado da Educação Superior no país; sobre o próprio modelo de avaliação que está sendo implementado, sobre sua autonomia no processo; sobre a construção da identidade profissional, entre outros elementos. Na confluência desses dois movimentos,

quiçá se vislumbre, efetivamente, a possibilidade de uma tomada de decisão para o atendimento das necessidades de melhoria da qualidade da educação superior no país.

Buscando avançar nessa reflexão, tratamos a seguir de situar historicamente o processo de avaliação das IES no Brasil, a partir de um recorte que toma como referência os anos 1970.

2.4. AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A avaliação da educação superior no país tem início na década de 70, com instituição da política de avaliação da pós-graduação pela CAPES, especialmente voltada aos cursos de mestrado e doutorado. Mas, somente em 1983 é que surgiram no âmbito da graduação as primeiras idéias sobre o tema, com a instituição, pelo Ministério da Educação – MEC, do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (Paru), que destacava como aspectos a serem avaliados a gestão das IES e a produção e disseminação de conhecimentos.

No ano seguinte o Paru foi desativado e substituído por várias iniciativas governamentais, como a constituição de uma Comissão de Especialistas em 1985, e do Grupo Executivo da Reforma da Educação Superior (Geres) em 1986.

Entre o final da década de 1980 e início dos anos 1990, algumas universidades iniciaram experiências de autoavaliação, essas contribuíram para fortalecer o diálogo entre o MEC e as instituições federais, representadas pela Associação das Instituições Federais do Ensino Superior – Andifes. A partir da mediação da Andifes, as experiências de autoavaliação subsidiaram a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), que teve o apoio da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC), de 1993 a 1994.

Em 1996, foi introduzido, em âmbito nacional, o Exame Nacional de Cursos (ENC) seguido de outros mecanismos avaliativos, tais como a Avaliação das Condições de Ensino (ACE), e a Avaliação para Credenciamento de IES privadas, com a proposta de nivelar as instituições em termos de qualidade, caracterizando o papel prioritário do Estado de promotor, provedor e regulador e não de prestador de serviços (Ribeiro, 2008, p 40)

Decorrentes da sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), nº 9394/96 (BRASIL, 1996b), que regulamenta a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1999), especialmente nos artigos que permitem a diversificação dos modelos institucionais e estabelecem a validez limitada do credenciamento de instituições e

reconhecimento de cursos, acontece uma rápida expansão do sistema da educação superior e, portanto, um desenvolvimento de estratégias de avaliação inseridas por várias legislações: Decreto 2026/96 (BRASIL, 1996a); Portaria 249/96 (BRASIL, 1996c); Decreto 3860/01 (BRASIL, 2001) dentre outras. As legislações propunham vários instrumentos avaliativos para verificar a qualidade do ensino superior oferecido no país. Estes instrumentos seriam o Exame Nacional de Cursos, o processo de Avaliação das Condições de Oferta (ACO), que depois passou a ser chamado de Avaliação das Condições de Ensino (ACE), e, ainda, o processo de avaliação das IES para credenciamento e recredenciamento, no caso de instituições privadas.

Somente o Exame Nacional de Cursos, que ficou conhecido como Provão, foi utilizado como instrumento base para estruturação de políticas educativas. Os demais foram desenvolvidos pontualmente para atender a legislação referente à autorização, reconhecimento, renovação de reconhecimento de cursos de graduação e credenciamento e recredenciamento de IES.

O Provão constituiu-se como uma avaliação periódica anual das instituições e dos cursos de nível superior de graduação, e teve como função avaliar os conhecimentos e competências técnicas adquiridas pelos estudantes em fase de conclusão dos cursos de graduação, a participação do aluno no Provão era condição obrigatória para a obtenção do diploma. Implantado em 1996 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), vigorou até 2003, esta sistemática de avaliação tratava apenas de uma medição final, sem levar em consideração fatores do processo de aprendizagem e das condições da instituição, desta forma este critério de avaliação de cursos e da instituição mostrou-se insuficiente para dar conta do objetivo proposto, e promovia a avaliação como instrumento de regulação e controle da educação pelo poder público federal que formulava, executava e se estabelecia como único responsável pela avaliação (RIBEIRO 2008, p. 48) .Vários foram os problemas provocados pelo ENC para os concluintes, para as IES, e para a sociedade, como a utilização pela mídia dos resultados que vistos isoladamente, que não traduzem o real sentido do que é avaliado e ademais incita a comparação entre instituições e cursos de natureza diferentes, a despeito disto permitiu um tipo de gerenciamento e controle do sistema fazendo convergir ao funcionamento das instituições de ensino superior a lógica de funcionamento das empresas reguladas pelo mercado e pela livre concorrência.

Com o objetivo de mudar esta forma de olhar a educação superior e na proposta de desenvolver um sistema amplo, integrado e que envolvesse as instituições de ensino

superior na sua globalidade, foram realizados estudos e discussões na tentativa de se construir um sistema com estas características. Foi então que, em 2004, instituiu-se o Sinaes.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) foi instituído através da Lei Nº 10.861, de 14 abril de 2004 (DOU Nº 72, 15/4/2004, SEÇÃO 1, P. 3/4), aprovada pelo Congresso e sancionada pelo Presidente da República como forma de atingir as instituições de ensino superior na sua totalidade. O Sinaes possui três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Destaca-se que este modelo de avaliação tem como base a avaliação institucional, que engloba a avaliação externa e a avaliação interna. Afirma como objetivo assegurar o processo de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes visando o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

O processo de acompanhamento do Sistema é feito pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), órgão colegiado incumbido da coordenação e supervisão do Sinaes. Esta Comissão tem como função estabelecer os parâmetros gerais e as diretrizes para a operacionalização do sistema de avaliação. Vale destacar que a operacionalização do Sistema está sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Como forma de atingir as instituições de ensino superior na sua totalidade, o Sinaes regulamentado pela Portaria MEC nº. 2.051 de 09 de julho de 2004 possui três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

Os documentos que regulamentam o Sinaes afirmam a sua finalidade como sendo a de permitir que as IES desenvolvam a sua gestão com base nas informações advindas deste processo de avaliação, o que significa dizer que, em última instância, os resultados provindos do processo de avaliação da educação superior sirvam como mecanismos para enriquecer o planejamento das IES e subsidiar a construção de políticas internas de desenvolvimento de oferta de um ensino superior de qualidade, além de subsidiar políticas públicas educativas, conforme Portaria MEC nº. 2.051 de 09 de julho de 2004.

Nesse sentido, é importante esclarecer como este Sistema se compõe e quais as suas intenções em relação à construção das políticas educativas, tanto internas como externas, conforme sinalizamos anteriormente. Assim, em sua proposição inicial, o Sinaes reconhece os seguintes aspectos: a diversidade do sistema de educação superior do país; a necessidade de respeitar a identidade, a missão e a história das instituições; defende como princípio a autonomia das IES no que se refere a sua avaliação institucional tendo por base alguns parâmetros pré-estabelecidos; defende que a avaliação deve ocorrer numa perspectiva global

(ou seja, a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade vistos em sua relação orgânica e não isoladamente); além de defender a necessidade da continuidade do processo avaliativo, consoante Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (DOU Nº 72, 15/4/2004, SEÇÃO 1, P. 3/4).

O primeiro eixo, que corresponde ao desenvolvimento da "avaliação das instituições", tem como principal objetivo verificar como as IES são constituídas, qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica em todos os seus alcances e, neste item, está incluído um dos pontos mais importantes do sistema avaliativo: o desenvolvimento do processo de autoavaliação.

A autoavaliação busca, em primeira instância o autoconhecimento, que favorece a construção de uma cultura da avaliação na instituição e permite também que as IES se preparem de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente, principalmente através do processo de avaliação de cursos. No entanto, a intenção que se explicita nos documentos que regulamentam o Sinaes não é que a IES se adapte ao modelo de avaliação externa, mas sim, que crie uma prática de avaliação e de reflexão imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma instituição de educação superior.

O processo de autoavaliação é o primeiro passo que compõe a avaliação interna, sendo que, na sua sequência, é realizada uma avaliação externa por professores de outras IES do país, especialmente selecionados e capacitados para tal função. Esta fase é desenvolvida *in loco* por meio de visitas que têm como objetivo verificar informações disponibilizadas anteriormente, conhecer a IES, mas, sobretudo, auxiliar na construção de ações que possam vir a beneficiar o desenvolvimento do ensino oferecido pela IES.

Para tanto, o processo de autoavaliação está atualmente sendo desenvolvido nas IES, orientado a partir da indagação de dimensões tais como: missão e plano de desenvolvimento institucional; políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social da instituição; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão; infraestrutura física, biblioteca, recursos de informação e comunicação; planejamento, avaliação e meta-avaliação; políticas de atendimento aos estudantes e egressos e sustentabilidade financeira.

A proposta sugere a busca de informações sobre essas dimensões para examiná-las e analisá-las no interior das Instituições, com a participação dos seus atores, guiados pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs). Afirmam-se nesse cenário, mais um princípio defendido pelo Sinaes: o da participação da comunidade acadêmica no processo avaliativo.

Pretende-se, assim, envolver na autoavaliação a comunidade acadêmica para comprometê-la nas descobertas, de forma participativa, com a finalidade de melhorar ou reforçar aspectos detectados pelas IES que sejam relevantes para os atores institucionais.

O segundo eixo se refere à "avaliação dos cursos de graduação". Esta é uma prática que já vinha sendo desenvolvida no sistema anterior; no entanto, para atender aos princípios do Sinaes, adquiriu novas características, consistindo numa avaliação externa realizada por uma equipe multidisciplinar de especialistas para avaliar cursos de áreas afins, aos quais se junta um avaliador institucional. Esse eixo terá sua articulação com os processos de regulação por estar definido na lei que os seus resultados estão vinculados com o reconhecimento e renovação (de reconhecimento) dos cursos.

O terceiro e último eixo do Sinaes compreende uma das participações mais importantes neste ambiente, a dos estudantes O principal instrumento de avaliação junto aos alunos chama-se Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade. De acordo com a legislação vigente o Enade busca avaliar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, saberes e competências, ao longo da trajetória vivenciada pelos alunos em cada curso toma como referência as Diretrizes Curriculares, as oportunidades de articulação teoria e prática e o modo como às competências foram-se construindo em função das relações partilhadas e dos contextos vivenciados.

As expectativas da formação na graduação incluem, para além do domínio de conteúdos, o desenvolvimento de posturas e processos que constituem o desenho de um perfil profissional esperado. Coadunadas a essas concepções, as Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação no país, em sua grande maioria, elegeu o desenvolvimento de competências como meta orientadora na formação acadêmica, ainda que vinculado ao domínio de conhecimentos, saberes e práticas próprias da área profissional.

O Enade tem um importante papel, tanto no processo de avaliação institucional, fornecendo subsídios para que as IES alimentem a dinâmica da autoavaliação quanto na formulação de políticas públicas para o sistema de educação superior do país. Nesse sentido, o Enade pretende proporcionar reflexão no interior do próprio curso e da instituição, na medida em que se constitui como um momento privilegiado de interlocução com os estudantes, visando a estimular a reflexão crítica e a avaliação de seus processos formativos.

Apesar do discurso que se afirma com relação ao Enade e a sua importância para a avaliação da educação superior brasileira e das IES que a promovem é preciso destacar que o alcance dos objetivos delineados está diretamente relacionado com o uso social que será dado aos seus resultados, tanto no que se refere ao âmbito das políticas governamentais,

quanto das instituições. Essa reflexão se aplica também à implementação do Sinaes como um todo.

No caso do Enade pode-se situar duas grandes perspectivas diretamente vinculada às concepções de avaliação adotadas que podem se evidenciar isoladamente, ou assumir diferentes nuance em termos de convergências e divergências em função das conjunturas políticas e institucionais. Assim, se se adota a perspectiva do uso da avaliação como mecanismo de controle e regulação a partir de uma perspectiva mercadológica tão fortemente arraigada nas práticas sociais contemporâneas, então a avaliação e todos os seus mecanismos poderão estar permeados por uma lógica que se expressa no estímulo à competição entre as instituições educacionais e no interior delas, refletindo-se na forma como se dará a gestão e a organização do próprio currículo. Um exemplo disso são as exigências recentes que vem sendo feitas aos coordenadores de cursos de graduação em algumas IES para que os mesmos assumam a responsabilidade pelos resultados alcançados por seus alunos no Enade. Resultados que são utilizados nos espaços da mídia como forma de atrair novos alunos. Esse processo faz lembrar os mecanismos adotados pelos times de futebol que submetem os treinadores a uma constante avaliação com base em resultados e quando estes não conseguem alcançar as vitórias esperadas é demitido.

A lógica que permeia essa concepção é de que a avaliação deve produzir um *ranking* das instituições que, por sua vez, gera a competição e a competição gera qualidade. Esse tipo de lógica que é inerente ao processo de implementação da avaliação, pode inclusive não estar previsto no modelo, mas ocorrer em decorrência de seu uso social, como já afirmamos anteriormente. O risco decorrente desse tipo de situação é que as políticas avaliativas ao contemplarem em sua formulação e realização a comparação, a classificação e a seleção incorporam, consequentemente, como inerente aos seus resultados a exclusão, o que é incompatível com o direito de todos à educação.

Se, por outro lado, adota-se a perspectiva de uma necessidade de democratização de acesso ao ensino superior de qualidade, então há que investir na construção de propostas de avaliação que se pautem por princípios que tenham como finalidade subsidiar as instituições educacionais na definição de prioridades e encaminhamento de decisões que possibilitem o seu aprimoramento. Além disso, os resultados da avaliação devem ser analisados como indicadores para análise dos diversos atores envolvidos no processo de oferta da educação, e entre eles das funções desempenhados historicamente pelas instâncias governamentais, na construção de uma educação de qualidade para todos.

Nesse contexto, a proposta do Sinaes poderia ser pensada, inclusive como um chamamento às IES para que assumam seu papel, como entidades autônomas e protagonistas no processo de repensar a educação superior no Brasil.

A partir das óticas sinalizadas acima, cabe investigar a implementação do Sinaes e de seus diversos mecanismos operacionais de avaliação, analisando até que ponto o mesmo contribui para assegurar a melhoria de qualidade de educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio de valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional, como afirmam os documentos que o regulamentam (BRASIL, 2004).

As reflexões trazidas acima, não descartam as contribuições trazidas pelo Sinaes para a educação superior brasileira, mas apenas destaca a necessidade de aprofundar a reflexão sobre essa problemática. Nesse estudo, parte-se, inclusive da concepção de que, se comparados a outros programas, o Sinaes traz avanços significativos ao integrar as diversas dimensões e instrumentos com base em uma concepção global; ao articular regulação e avaliação; ao propiciar a coerência da concepção geral da avaliação com os objetivos e a política de educação superior; ao englobar momentos significativos de entrelaçamento e sinergia dos resultados da avaliação conforme Art. 2º da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (DOU nº 72, 15/4/2004, SEÇÃO 1, P. 3/4); ao promover avaliação institucional interna e externa; bem como avaliação das condições de ensino e a avaliação do desempenho do estudante (Enade).

Essa é uma afirmação que se aproxima da visão de vários pesquisadores, e como nos diz Figueiredo (2005), o Sinaes dá um salto de qualidade indo além da "proposta meritocrática e classificatória" buscando reunir os múltiplos olhares que evidenciam a missão e o fazer das IES. "Na verdade, evidenciam o "*ethos* da instituição", que é o intransferível, incomparável e específico, pois só a ele pertence". Essas são as principais referências normativas que regulam os caminhos a serem trilhados pelas IES, constituindo-se, portanto, no cenário legal que iremos tomar como base para compreender o lugar da avaliação institucional no cotidiano das IES privadas.

Em síntese, podemos dizer que a partir das reflexões teóricas expostas acima fica evidente a relação intrínseca entre os conceitos trabalhados. Uma primeira idéia que precisamos destacar e que é relevante para o estudo é a concepção de avaliação entendida como o diagnóstico para a tomada de decisão visando à melhoria dos processos, conforme nos

diz Tenório e Vieira (2010), o que traz importantes relações com o campo da gestão. Vale destacar também, que o diagnóstico não se dá no vazio, mas refere-se a instituições específicas, no caso do estudo, em IES privadas.

Compreender as contribuições do uso dos resultados da avaliação institucional para a gestão de IES privadas, como pretendemos no estudo, implica, portanto, considerar os fatores complexos e dinâmicos que interferem e determinam a configuração dessas instituições. Nesse sentido, é preciso considerar elementos relacionados ao contexto sócio-econômico, ao cenário local, regional e internacional, ao perfil dos dirigentes, etc., aspectos que se constituíram no pano de fundo para a definição dos modelos de gestão a serem adotados e para o lugar que a avaliação irá ocupar na Instituição.

Vale destacar, ainda, que analisar as contribuições da avaliação para a melhoria de processos de gestão e para o fortalecimento institucional e a melhoria dos serviços educacionais oferecidos por IES não pode se dá a partir de uma associação direta entre avaliação e tomada de decisão. O que queremos dizer é que a qualidade dos processos de tomada de decisão e, consequentemente, da gestão, não é uma decorrência natural do processo avaliativo, mas precisa ser pensado a partir do tipo de instituição que está sendo analisada, do contexto em que a mesma se insere e que envolve forças coercitivas do ambiente, tais como a regulamentação para o setor; do comportamento organizacional e de sua relação com o conjunto das organizações do mesmo setor; do perfil dos profissionais que atuam como gestores da Instituição, aspectos que serão considerados na análise dos dados.

Na sequência, procuramos aprofundar a discussão conceitual das categorias envolvidas no estudo para que as referências teóricas das análises possam ser colocadas de forma mais segura.

3. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O capítulo a seguir trata sobre o conceito de gestão universitária em Instituições de Educação Superior privadas. O objetivo do mesmo é fazer uma caracterização da gestão universitária a partir de suas especificidades, tendo como referência o processo mais amplo de gestão nas organizações e instituições. Ao longo do capítulo procuramos destacar suas metas, ferramentas e atividades a partir das referências que vêm sendo construído mais recentemente, momento em que a educação superior tem ganhado relevância no Brasil e no mundo.

3.1. CONCEITO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Com certeza a temática da gestão universitária é uma área que vem se afirmando como um importante espaço de estudos e um importante campo de atuação profissional.

Como nos diz Finger

> [...] os avanços já são significativos, mas ainda existe muito amadorismo e os alunos em última análise são os grandes pacientes do processo, merecem um esforço maior, no sentido de apresentar-lhes um projeto educacional que lhes seja mais significativo (FINGER, 1997, p. 23).

Apesar deste fato, esse tipo de gestão ainda está longe de apresentar uma definição mais precisa em que suas especificidades sejam consideradas como elementos importantes para as decisões a serem tomadas. Considerar o que vem acontecendo no dia a dia das IES, destacando suas dificuldades e avanços, talvez seja um das melhores formas para tratar a questão e é isso que buscamos fazer ao longo deste trabalho.

Antes, porém, procuramos sistematizar o que teoricamente vem se afirmando sobre essa questão, buscando assim perceber as tendências que tem sido defendida com relação à gestão universitária.

Nessa perspectiva uma das coisas que chama nossa atenção nesse processo é o fato da gestão das Instituições da Educação Superior no Brasil se caracterizar por uma forte marca de improviso, além de apresentar um cunho predominantemente burocrático. Não é à toa, portanto, que só mais recentemente tenhamos reflexões mais aprofundadas sobre a questão.

O que se percebe, ao longo do tempo, é uma separação clara entre as funções acadêmicas, vinculadas diretamente às práticas docentes; e as funções administrativo-

financeiras, responsáveis pela manutenção da estrutura. Nesse sentido, esses aspectos permaneciam incomunicáveis como dois sistemas com funções e atribuições diferenciadas e sem comunicação entre eles. O uso do termo gestão universitária que estamos adotando no trabalho procura superar essa divisão e pensar a gestão das IES em toda a sua complexidade e de forma articulada.

No caso das IES os modelos de gestão têm apresentado grandes especificidades em decorrência desses espaços de ensino ser considerados mais elevados dentro da hierarquia da organização do sistema educacional brasileiro, e tem sido tratado como uma das importantes do SINAES. Tanto é assim, que no que trata da gestão de IES, Finger (1997, p. 12) destaca que:

> As posições mais altas na hierarquia organizacional sempre foram reservadas a professores e a ideia de alguém que não seja professor ocupar o cargo de reitor ou de alguma pró-reitoria arrepia a gente até hoje. Parte-se, na maioria das vezes, do princípio de que se alguém é bom professor deverá ser necessariamente, um bom administrador. Também não sendo professor se tem como certo que poria a instituição em risco.

Essa afirmação se adéqua de forma mais precisa às IES públicas. No caso das IES privadas não é o que comumente se concebe ou se pratica. Nesse sentido, podemos questionar: Como a tendência à ampliação das IES privadas, com forte componente mercadológico e de competitividade, tem interferido na visão sobre a gestão universitária?

A concepção de que a gestão universitária deve ser ocupada por professores só se aplica no caso da responsabilidade com a gestão do setor acadêmico, entendido como gestão do projeto pedagógico da instituição. Os outros campos da gestão das IES privadas, aqueles mais diretamente vinculados à gestão administrativa, financeira e de recursos humanos, no novo cenário de alta competitividade tem tendido para ficar a cargo de gestores com outros perfis mais diretamente ligados ao campo da administração de empresas. Estes podem ser professores, mas a sua trajetória profissional tende sempre a estar relacionadas às empresas privadas e aos seus modelos de gestão com ênfase nos resultados, na penetração no mercado e no alcance para a captação de novos clientes, ou seja, novos alunos.

Essa é uma terminologia que tem chegado às IES tanto públicas quanto privadas. Termos como: cliente, produto, eficiência, nível de qualidade, controle de processos, revelam um diálogo claro entre a lógica do mercado fortemente embasado por procedimentos que caracterizam a gestão empresarial, e as instituições de ensino superior.

Não é difícil de perceber, portanto, a relevância que o tema tem ganhado no debate educacional e o quanto é importante aprofundar a sua discussão.

Frente ao exposto e com base no breve cenário apresentado acima, buscamos aprofundar, a seguir, uma discussão em torno do que significa a gestão universitária e sobre as ações que estão envolvidas neste tipo de gestão.

Iniciemos pelo próprio significado do termo gestão. Segundo Cury a gestão abrange mais do que simplesmente administrar.

> O termo gestão vem de *gestio*, que por sua vez, vem de gere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que se traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia (CURY, 1997, p. 201).

No campo da educação vários autores têm tratado do termo, buscando situar suas aproximações e distinções com relação ao termo administração.

Assim, os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso representa apenas a intenção de politizar a ação administrativa; noutras apresenta-se como sinônimo de "gerência" numa conotação neotecnicista dessa prática e, em outros momentos, gestão aparece como a "nova" alternativa para o processo político-administrativo da educação (BORDIGNON e GRACINDO, 2001, p. 147)

No que se refere à relação entre gestão e gerência é interessante fazer uma reflexão sobre a onda que marcou a área da educação com relação ao uso desse termo. No final dos anos de 1980 o termo era amplamente empregado nas secretarias de educação de vários municípios brasileiros, que abandonavam o termo diretor ou coordenador de ensino, para gerentes de ensino.

É interessante destacar que esse é um termo próprio da administração das empresas, que denominam de gerentes aqueles profissionais que ocupam um determinado nível hierárquico dentro das empresas, com atividades ligadas ao governar, ou seja, de dirigir, de mostrar o caminho que os funcionários devem seguir para garantir o alcance dos objetivos da gestão, que devem estar organicamente articulados aos objetivos da organização. Nesse caso, trata-se geralmente de uma atuação com caráter apenas operacional e com um foco específico e bem determinado, como por exemplo: gerência de recursos humanos; gerência de produção, etc.

Segundo Bernardes (2003, p. 122), o “gerente é quem decide sobre os meios para atingir os fins, coordenando e controlando os participantes que aceitaram a responsabilidade de integrar as funções operacionais”.

Pensando mais especificamente no campo da gestão de IES, como poderíamos tratar a questão da gerência? É nessa perspectiva que atua o gestor nas IES? Sabemos que cabe ao gestor universitário, em suas várias dimensões, atuar no sentido de coordenar e controlar procedimentos exigidos para o desenvolvimento educacional, bem como controlar os resultados esperados pela IES e que estão sob sua responsabilidade.

Cabe então questionar: Como são definidos os resultados esperados? A quem cabe estabelecer as metas, estratégias e os alcances da IES? Como se comunicam as diversas dimensões? São espaços isolados que devem convergir para um mesmo fim sob o controle de uma direção maior? Ou precisam ser construídos coletivamente?

Considerando os parâmetros de qualidade da gestão universitária instituído pelo MEC, a partir da implantação do Sinaes, podemos perceber que a gestão universitária envolve um conjunto de dimensões que precisam estar em permanente conexão, porém não sob o controle centralizado, mas contando com a participação e o envolvimento da comunidade acadêmica como um todo. Por outro lado, essa proposição também é parte do discurso acadêmico que ao longo dos anos de 1980 e 1990, marcaram o discurso dos educadores com relação à gestão de instituições educativos em todos os níveis.

As opções ou decisões quanto ao modelo de gestão a serem adotados têm uma relação direta tanto com a especificidade se estamos tratando de gestão universitária em IES públicas ou privadas, quanto à própria concepção que se tem da educação como um bem público ou como mercadoria a ser vendida no mercado educacional.

Nesse sentido, as IES privadas não podem esquecer que a sua atuação é uma decorrência de uma concessão do Estado que tem a obrigação de zelar pelo cumprimento da função pública da educação, ou seja, da educação entendida como um bem de interesse coletivo que forma sujeitos para uma dada sociedade.

Nessa direção, torna-se relevante considerar que as mudanças pelas quais a sociedade vem passando mais recentemente como decorrência do desenvolvimento tecnológico e dos processos de globalização coloca a gestão universitária sob a influência de duas fortes tendências: de um lado, a tendência em conceber a educação superior como elemento importante para pensar uma sociedade mais justa que deve exigir dos seus gestores uma constante revisão de suas práticas no sentido de viabilizar as transformações necessárias para cumprir a sua função social; e de outro, a tendência que trata a educação como

mercadoria de alto valor no mercado e que deve ter uma gestão que dê conta dos problemas da competitividade instalada no setor.

O diálogo entre essas concepções e tendências é possível? Como isso ocorre na prática cotidiana da gestão universitária em IES privadas?

Para responder a essa e outras questões é preciso considerar que uma IES é um sistema complexo que interage continuamente com diversas outras instituições da sociedade e governamentais, seja no que se refere ao tipo de formação que deve oferecer, seja pelos atos de regulação que devem responder, seja pelas relações de mercado que estabelecem com outras IES, entre outros aspectos.

Independentemente de serem públicas ou privadas, as IES precisam traçar seu planejamento institucional visando definir o direcionamento de suas ações, as metas a serem alcançadas, bem como as ferramentas e atividades a serem implementadas cotidianamente. Esse planejamento, que se traduz no documento intitulado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é o documento que norteia os aspectos envolvidos na gestão institucional, envolvendo diversas dimensões. De forma simplificada, podemos destacar as seguintes dimensões: a organização das áreas de conhecimento com as quais a IES se propõe a trabalha e que envolve aqueles aspectos mais diretamente associados com o que se intitula gestão universitária. Ou seja, envolve atividades de coordenação de ensino de graduação, pesquisa e extensão, dentre outros; a organização administrativo-financeira, que deverá prover a instituição das condições físicas, de pessoal e de um conjunto de atividades que se constituem como meios para a realização dos fins da instituição: a promoção da formação de seus alunos. (VASCONCELOS, 2003; TACHIZAWA e ANDRADE, 2006).

Ao se pensar sobre o que caracteriza a especificidade da gestão acadêmica de uma IES, principalmente de uma IES privada, podemos afirmar que são muitos os aspectos envolvidos. Um primeiro que queremos chamar a atenção é aquele voltado ao objeto de atuação de uma Instituição de Educação Superior, que não se refere a uma mercadoria que se vai colocar a venda com o qualquer outra. As questões relacionadas à sua criação, à sobrevivência no mercado, à divulgação dos produtos oferecidos pela IES etc., não podem ser tratados da mesma forma que empresas de outros ramos se comportam no mercado.

Outro aspecto a destacar é que este é um serviço que pode ser oferecido pelas empresas privadas, mas sob a tutela do Estado, que define as condições e os parâmetros para a sua criação e desenvolvimento. No caso do Brasil, esse processo é definido pelo MEC, mediante a criação de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Os diversos modelos de IES, os procedimentos diferenciados para o seu funcionamento, bem como os diferentes níveis de autonomia para a definição de seu PDI, o que pode ser percebido quando se tratam de Universidades, Centros Universitários ou Faculdades, também trazem implicações importantes que precisam ser consideradas.

Nas instituições privadas, por exemplo, podemos observar o tratamento do problema da produtividade e do alcance dos resultados frente a uma competição cada vez mais acirrada entre aqueles que visualizam a educação superior como uma grande oportunidade de negócios. Essa situação de competição submete as IES a uma constante pressão do mercado, o que tem levado à tendência do setor para a compra das pequenas instituições por grandes empresas que vêem na educação superior um investimento altamente lucrativo.

De acordo com autores como Stewart (1997) e Tachizawa (2004), as instituições universitárias brasileiras vivem em um cenário bastante desafiador, o que pode ser percebido no aumento significativo de novas faculdades e cursos, cuja ampliação foi estimulada pelas políticas governamentais nas décadas de 1980 e 1990. Por outro, essas mesmas instituições se vêem sob controle externo de sua qualidade, principalmente a partir de 2004 com a criação do Sinaes.

Vale destacar, portanto, que a gestão de Instituições de Educação Superior privadas, no Brasil, precisa ser compreendida a partir de três determinantes fundamentais: um primeiro, relativo ao ambiente interno das IES que se configuram em função de suas especificidades sejam elas empresas familiares, empresas de grande porte, de pequeno porte, etc; ou do tipo de IES (faculdades isoladas, faculdades integradas, Centros universitários, ou universidades); um segundo resultante do ambiente competitivo decorrente da ampliação do número de IES privadas e da sua consideração como setor altamente lucrativo exigindo uma constante avaliação do ambiente externo que está no entorno da IES; e um terceiro, resultante da regulação governamental expressa nas normatizações legais que definem o processo de autorização para funcionamento das IES (Credenciamento da IES e autorização de cursos de graduação) e fazem o seu acompanhamento mediante avaliações regulares para reconhecimento de cursos e recredenciamento, o que é feito a partir de parâmetros de qualidade expressos em dimensões e indicadores que são periodicamente verificados em termos de seu cumprimento e alcance. Esses determinantes demonstram a complexa tarefa de compreender os processos de gestão das IES privadas cuja diferenciação é uma das suas principais características.

No que se refere ao primeiro determinante este já foi amplamente discutido em capítulo específico quando tratamos da ampliação da rede privada de ensino no Brasil. Ainda nesse capitulo faremos uma discussão mais aprofundada sobre os determinantes internos da gestão universitária. O terceiro determinante que trata da regulação será tratado de forma mais detalhada no capítulo final da dissertação.

3.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM IES PRIVADAS: MODELOS EM DISCUSSÃO

No contexto social que se consolida nos anos de 1990, e na primeira década desse século, como decorrência das novas exigências e demandas do desenvolvimento tecnológico e do processo de globalização com amplo impacto sobre a sociedade brasileira. No caso da educação superior, esta foi marcada pelo crescimento da demanda por políticas voltadas para a qualificação geral da força de trabalho com a definição de diretrizes curriculares para os cursos de graduação que prioriza uma perspectiva de desenvolvimento de competências para atender às mudanças do mercado de trabalho.

O quadro mais recente, principalmente a partir de 2005, é de uma estabilização do número de matriculas no setor das IES privadas, o que vem exigindo cada vez mais inovação no que se refere à gestão universitária, situação que talvez ajude a explicar o crescimento do interesse e das discussões sobre essa temática.

Assim, os crescentes custos do quadro docente e as exigências de financiamento de pesquisa, como uma estratégia de diferenciação no mercado, bem como para atender aos órgãos de regulação, tem sido desafiado pela retração da demanda aos cursos superiores e pela inadimplência. Ao mesmo tempo, a origem da receita das IES privadas continuou a mesma: as mensalidades dos alunos.

Nesse sentido, as exigências para a inovação e a busca de saídas para a situação atingiu, em cheio, o trabalho dos gestores em todas as dimensões das IES. Tem se tornado urgente a reflexão sobre como fazer a gestão da IES para fazer frente à competitividade, a estabilização da demanda, etc. A partir desse quadro vem surgindo, cada vez com maior ênfase a necessidade de pensar de forma articulada todos os setores que compõe a IES, pelo menos no nível do debate sobre a questão.

A preocupação com os custos deixa de ser um problema no setor administrativo-financeiro, para ser também um problema do setor acadêmico. É nesse sentido que algumas IES afirmam que os coordenadores de cursos devem ser vistos como gerentes de seus cursos

em todos os aspectos, inclusive no que se refere à gestão dos custos, captação de recursos e de novos alunos, etc.

A necessidade de buscar novas fontes de receita não se fixando apenas na receita decorrente das mensalidades tem levado as IES, por meio da ação de seus gestores, a tentar diversificar as receitas, buscando parcerias com o setor produtivo, prestação de serviços e desenvolvimento de novas modalidades de ensino, dentre outras formas.

Nesse sentido, se afirma cada vez mais a necessidade das IES particulares precisam diminuir a dependência com relação à receita das mensalidades e investir em projetos de extensão cultural e de pesquisa, de desenvolvimento de produtos e processos, de prestação de serviços, etc., para poderem enfrentar os desafios que se apresentam na atualidade.

Fica evidente, a partir do exposto, a importância que a gestão das IES assume nesse processo. Não se trata mais de elaborar e implementar um bom projeto de curso. Inclusive a própria concepção de um bom projeto de curso tem mudado e se centrado na construção de projetos em que a inovação e os elementos de diferenciação no mercado sejam destacados. Trata-se agora de voltar-se para a sobrevivência da IES num cenário altamente competitivo e para tal, as competências dos gestores devem ser amplas e articuladas em torno de dimensões voltadas ao marketing institucional, ao conhecimento aprofundado e excelência na profissão para garantir projetos acadêmicos inovadores; à dimensão de gestão de RH, financeira, administrativa, etc.

Esse é um processo que tem trazido impactos importantes para as IES privadas, tanto que no dia 8 de agosto de 2006, a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) realizou um seminário intitulado: “Inflação de doutores: desperdício ou potencial de receita? O caso das IES particulares”, com a participação de Elizabeth Balbachevsky, professora associada do Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP) e José Augusto Guilhon Albuquerque, pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade São Marcos (SP).

A partir desse seminário foi tomada a decisão de organizar um número da revista Estudo, revista da ABMES, sobre o tema “Novas estratégias de gestão para as instituições de ensino superiores particulares”. O objetivo era aprofundar a discussão sobre novas estratégias de gestão universitária em IES privadas frente ao novo contexto sócio-econômico brasileiro e mundial.

O número da revista em questão traz importantes artigos produzidos sobre a temática da gestão universitária, alguns deles tomados como referência da concepção que vem

sendo produzido pelo setor. A seguir, apresentamos uma análise de alguns dos artigos publicados que julgamos mais relevantes em termos de contribuições para nosso estudo.

Num dos artigos intitulado: Tendências e gestão empreendedora das instituições de educação superior: a dinâmica das instituições salesianas, de Fábio José Garcia dos Reis, o autor aponta alguns princípios que devem ser consideradas importantes para se construir um novo modelo de gestão universitária mais qualificada:

> [...] postura ética, formação e valorização das pessoas, vontade de mudar a cultura institucional, conhecimento da complexidade da educação superior e a capacidade de planejar, avaliar e repensar a instituição. Além disso, os princípios se completam e podem ser considerados como indicadores da capacidade de gestão (REIS, 2007, p. 25).

A centralidade da importância da gestão como condição estratégica para enfrentar a competitividade é reforçada na afirmação de Reis (2007), apresentada a seguir:

> [...] a capacidade competitiva de uma IEs não está, em última análise, na redução de seus custos acadêmicos e administrativos, mas na capacidade de inovar, de formar pessoas de alto nível, de produzir conhecimento, de gerenciar informação, de internacionalizar-se e de alinhar missão, planejamento e avaliação (REIS, 2007, p. 27).

A discussão trazida pelo autor destaca ainda os fatores que segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD) apontou, em 2004, que deverão afetar a educação superior no século XXI, dentre as quais se destacam:

> [...] mudanças demográficas, dificuldades de financiamento, internacionalização, tecnologia, liberalização dos mercados nacionais, [...] economia do conhecimento, incremento das parcerias, diversidade dos provedores, formação ao longo da vida e importância da produção intelectual (REIS, 2007, p. 28).

Esse processo impulsiona o setor educacional a assimilação os conceitos de qualidade, eficiência, eficácia, liderança, cultura empresarial e empreendedora, gestão orçamentária e controle dos custos no gerenciamento das IES, e a desenvolver práticas cada vez mais voltadas para a profissionalização da gestão universitária numa perspectiva que incentiva a postura empresarial dos dirigentes na condução da instituição.

Frente a essa afirmação poderíamos questionar se esse tipo de postura significa a mercantilização da educação e a sua condução segundo princípios ditados apenas pela lógica do mercado, em detrimento da questão humana envolvida nos processos educativos que pressupõe considerar aspectos relativos à justiça social e à construção de uma sociedade mais livre e igualitária.

Segundo o artigo em discussão, “esta tendência não significa o abandono dos princípios de formação ética, cidadã, humana e social” (REIS, 2007, p. 28). O que o autor defende é a implementação de um gerenciamento empreendedor que não se contrapõe à missão que deve ter uma IES, independente de ser ela lucrativa, comunitária, pública, etc.

Na ótica do autor, a postura empreendedora é uma condição para que as IES mantenham-se competitivas frente à

> [...] intensificação da concorrência nacional e internacional, a dificuldade de diversificar o financiamento, os custos de manutenção dos padrões de qualidade, a massificação da educação superior e a perda da capacidade das famílias em arcar com os custos da educação são temas do debate cotidiano nas IES e justificam (REIS, 2007, p. 29).

Trata-se, portanto, de estabelecer uma diferenciação entre modelos de gestão universitária que, segundo Brunner, estariam vinculados a Universidades caracterizadas como tradicionais ou empreendedoras.

Quadro 1 - Posturas divergentes de Gestão

Universidade Tradicional	**Universidade Empreendedora**
Guiada para oferta	Guiada pela demanda
Reativa e resistente às mudanças	Pró-ativa e estratégica
Dependente do financiamento estatal ou da matrícula dos alunos	Financiamento diversificado
Consome seu capital	Investimento no futuro
Administrada	Conceitos contemporâneos de gerenciamento
Avessa às mudanças	Admite o risco e é aberta às mudanças

Fonte: Brunner, 2004.

Ainda segundo Brunner, devem ser considerados os seguintes fatores como característicos de uma IES empreendedora:

> [...] cultura organizacional inovadora; condução eficaz e comprometida com a mudança; adaptação das suas estruturas internas aos processos de mudanças; planificação estratégica e gestão empresarial; retroalimentação pautada da dinâmica do ambiente externo e na demanda da sociedade; capacidade competitiva (BRUNNER *apud* REIS, 2007, p. 29).

Outro importante estudo citado pelo autor do artigo em discussão é o de Barbara Sporn, publicado em 2003, em que a autora traz uma discussão sobre as mudanças que estão ocorrendo nas universidades européias e que, segundo ela, estariam contribuindo para a criação de novas posturas empreendedoras na gestão das IES dentre as quais se destacam:

> [...] valorização do papel dos líderes da universidade; gestão capaz de pensar e agir de forma estratégica; agilização do processo decisório e qualificação das decisões, resultante de novo desenho da estrutura organizacional; mensuração de *accountability*; controle de qualidade; desenvolvimento profissional do *staff*; qualificação do planejamento financeiro e dos contratos de serviços (SPORN *apud* REIS, 2007, p. 30).

No que se refere às IES brasileiras o autor afirma que são poucas as que adotam uma postura que se possa caracterizar como empreendedora. Para ele

> de modo geral, as instituições ainda são gerenciadas de forma tradicional. Há IES que não estão preparadas para assumir riscos, para inovar seus modelos de ensino ou de gestão acadêmica e administrativa. Os processos de decisão são lentos, burocráticos, centralizados, autoritários e corporativos. A liderança institucional é frágil e fragmentada. As decisões não são pautadas na visão estratégica e profissional e muitas vezes predomina o "achismo". O investimento em produção do conhecimento é mínimo. A gestão empresarial não é assumida e a capacidade competitiva é baixa (REIS, 2007, p. 31).

É preciso destacar ainda a informação trazida pelo autor quanto ao movimento que tem ocorrido em outros países com relação às mudanças nos modelos de gestão das IES. Nesse sentido, Reis (2007) afirma que:

> [...] na década de 1990, a Austrália passou por mudanças nas normas da educação superior que fortaleceram o gerenciamento empreendedor. A gestão das IES foi fortalecida, o empreendedorismo instigado, a relação universidade-empresa consolidada, os conceitos de eficácia e eficiência discutidos e integrados, a internacionalização tornou-se estratégica e os modelos de ensino repensados. Países como a Alemanha, Inglaterra, Finlândia e Holanda passaram por reformas que instigaram o gerenciamento empreendedor das IES.

Com relação às IES na América Latina, traz resultados de estudos produzidos por Cláudio Rama (2006) em que o autor trata das reformas nas IES latino-americanas, em que conclui que as recentes reformas:

> [...] tendem a tratar de temas como internacionalização, mercantilização da educação, uso das tecnologias da comunicação e informação na educação e massificação. A lógica das mudanças está pautada no estabelecimento de padrões de qualidade, na reação ao capital internacional na educação superior, na necessidade de aumentar o número de pessoas matriculadas e na busca do fortalecimento das alianças internacionais. As políticas de incentivo ao novo modelo de gerenciamento das IES ainda é incipiente nas propostas da reforma das IES latino-americanas (RAMA apud REIS, 2007, p. 31).

Outro artigo que se destaca na publicação promovida pela ABMES é o de Geraldo Moisés Martins (2007), intitulado: “Um recurso estratégico para a gestão das organizações Universitárias”.

O autor apresenta inicialmente um quadro sintético e extremamente rico em que estabelece comparações relevantes entre aspectos gerenciais das organizações universitárias que ele chama de tradicionais e aquelas denominadas inovadoras, com relação à várias dimensões dentre as quais indica: Estrutura Gerencial, Cultura Organizacional, Missão, Financiamento, Recrutamento de pessoal, Planejamento Gestão, Comportamento diante das ameaças, Inserção no Meio, Atuação social e regional, Relações com o Estado, Globalização e Internacionalização, Estrutura acadêmica, Organizacional Curricular, Ensino/Aprendizagem, Metodologia de ensino, Natureza da formação, Avaliação do Estudante, Resultados pretendidos, Modo de produção do conhecimento, Organização da Pesquisa, Cultura acadêmica, Indissociabilidade entre ensino/pesquisa/extensão.

No quadro a seguir, destacamos algumas dessas dimensões que julgamos mais relevantes para a análise que estamos realizando em nosso estudo.

Quadro 2 – Aspectos gerenciais das organizações universitárias

ASPECTOS GERENCIAIS	**ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS TRADICIONAIS**	**ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS INOVADORAS**
Estrutura Gerencial	Vertical, hierárquica, rígida.	Horizontal, em rede, flexível, sistêmica.
Cultura Organizacional	Burocrática, estática, manutenção de espaços e direitos, defensora de mercados protegidos**,** da padronização dos serviços**,** do estabelecimento de regras comuns, da uniformização, da isonomia e dos controles centralizados.	Inovadora, empreendedora, dinâmica. Ênfase na produtividade com a participação dos colaboradores e clientes na obtenção de ganhos; efetividade (eficácia na consecução dos objetivos e eficiência na mobilização dos meios); disposição para a busca de melhorias contínuas e à maior competitividade.
Missão	Meramente nominal – formal para atender aos requisitos legais da sua existência; Opaca. Convencional.	Definidora da identidade e da marca da organização universitária; Forte reconhecimento externo e “amada” internamente pelos docentes e estudantes.
Financiamento	Forte dependência de uma fonte de recursos garantidos por dotações orçamentárias de Estado ou das	Diversificado, com ênfase na geração de receitas próprias para a cobertura de custos e obtenção de

	anuidades escolares	*superávits* adicionais;
Recrutamento de pessoal	Critérios puramente acadêmicos com base no mérito do *ethos* técnico/científico, ou com base por em critérios particulares e familiares;	Critérios que enfatizam a competência inovadora, a capacidade de responder aos desafios e de encontrar soluções para os problemas;
Planejamento	Com base nos resultados passados, nas estatísticas históricas e desempenho dos cursos, serviços, e atividades oferecidas; Estrutura.	Com base em avaliações prospectivas do comportamento de varáveis externas e no conhecimento das demandas reais da comunidade;
Gestão	Conservadora; resistente às inovações e mudanças; orientada para a realização do orçamento; centrada nos processos; gestão centralizada; Postura defensiva, negativa, reivindicatória e corporativista. Corte nos gastos, redução dos custos acadêmicos e administrativos;	Estratégica, favorável às inovações e aberta às mudanças. Orientação para o futuro e disposta a correr riscos; centrada nos resultados; transparência e comportamento ético; descentralização da gestão;
Comportamento diante das ameaças	Postura defensiva, negativa, reivindicatória e corporativista. Corte nos gastos, redução dos custos acadêmicos e administrativos;	Atitudes pró-ativas, aproveitamento de vantagens comparativas, fortalecimento e reorientação das forças próprias; criação de oportunidades; ênfase na capacidade de inovação;
Estrutura acadêmica	Departamentalizada, verticalizada (às vezes matricial); divisão linear e cartesiana do conhecimento; Atividades parceladas e estanques com limitados fluxos de integração e de comunicação.	Estrutura acadêmica horizontal, sistêmica, compartilhada, plástica, flexível e apropriada à integração e cooperação das atividades de ensino, pesquisa e extensão; núcleos temáticos e multidisciplinares.
Resultados pretendidos	O conhecimento transmitido; o aluno formado e diplomado; cultura credencialista.	O conhecimento produzido: histórico, temporal, situacional; indivíduo capacitado para a vida: “aprendeu a aprender”.
Cultura acadêmica	Pesquisadores compromissados apenas com o conhecimento em si; não se sentem responsáveis pelas possíveis implicações práticas de seus trabalhos.	Pesquisadores se preocupam e são responsáveis pelas implicações não científicas dos seus trabalhos; reflexividade e responsabilidade social.

Fonte: Martins, 2007, p. 70-74.

As características apresentadas no quadro transcrito acima, não podem ser tratadas como aspectos polarizados que sirvam para enquadramento das IES, pois no atual momento que estamos vivendo no Brasil esses modelos estão imbricados, ora com ênfase em um ora em outro modelo.

O que queremos dizer, inclusive concordando com o autor, é que

> O pressuposto é o de que as melhores estratégias são aquelas direcionadas para a inovação e a busca de melhorias contínuas, não significando que as estratégias conservadoras sejam desprezadas, mas sim aquelas que afrontam os princípios éticos e o compromisso da responsabilidade social derivado da prestação de um serviço que é um bem público. Dissemos um bem público e não um bem do Estado (MARTINS, 2007, p.72).

A partir dessa compreensão o autor sinaliza para os desafios que se apresentam às IES privadas na sociedade brasileira na atualidade. Nesse sentido, apresenta e discute quatro principais desafios, a saber: o desafio da qualidade, o desafio do financiamento, o desafio da gestão e o desafio da integração social (MARTINS, 2007).

Considerando que esses quatros desafios estão interligados, focalizamos a visão do autor com relação ao desafio da gestão em função do objetivo do estudo e da intenção específica desse capítulo, o que significa que, pelo menos em parte, discutiremos aspectos relativos aos outros desafios indicados.

Nesse sentido, o autor retoma os aspectos indicados no quadro acima para elaborar suas reflexões. Inicia destacando que para as IES privadas a questão da autonomia gerencial é um aspecto fundamental, na medida em que a capacidade de decidir e a responsabilidade de conduzir os processos internos da IES se tornam forças relevantes para o sucesso da IES (MARTINS, 2007). Nesse caso, entendemos que as Universidades e os Centros Universitários seriam os tipos de IES que teriam maiores condições de conduzir a gestão de forma a garantir o alcance de seus objetivos.

O desafio está, portanto, segundo o autor:

> em como fazer a melhor gestão que é o eixo central de transmissão das energias (recursos, fins e meios) para fazer funcionar, de forma sincronizada e eficiente, as engrenagens da organização. Gestão inovadora é aquela pautada em competências, na liderança, na flexibilidade, na contextualização permanente, na capacidade de produzir e administrar as transformações. Pressupõe informação, comunicação e, sobretudo, participação. É o oposto da gestão tradicional, conservadora, hierárquica, caracterizada por processos estáticos, lineares, burocraticamente previsíveis e resistentes às mudanças (MARTINS, 2007, p. 84).

O que significa dizer que para promover uma gestão que garanta o sucesso das organizações universitárias é necessário investir em mudanças profundas de mentalidade na perspectiva de privilegiar e estimular, segundo o autor em:

> [...] posturas inovadoras – não em busca de modismos efêmeros – mas do fortalecimento da capacidade organizacional para a formulação de planos de desenvolvimento sustentável e para a sua execução de forma compartilhada. É um desafio que somente pode ser enfrentado por meio de um modelo de gestão alicerçado no conhecimento, na conquista da capacidade para atender às demandas da comunidade e do mercado e na busca incessante da excelência (MARTINS, 2007, p. 84).

No que se refere aos modelos de gestão que atenda as necessidades indicadas acima, o autor destaca dois modelos que, segundo ele, apesar de serem ignoradas pelas IES privadas brasileiras, poderiam dar grandes contribuições para a profissionalização da gestão das IES, dentre os quais destaca o "modelo de gestão da qualidade".

Quanto a essa questão informa que

> Há, por exemplo, o sistema ISO de gestão da qualidade, baseado em processos, e o modelo de gestão adotado pelo Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) (...) São modelos que oferecem novos métodos de gerenciamento da qualidade e de gestão tecnológica às organizações que desejam acompanhar o ritmo das inovações e incorporar novas tecnologias e processos nas suas atividades. Abrem perspectivas promissoras, porquanto a qualidade está no cerne da missão educativa e deverá continuar sendo o maior desafio para o setor. Também, possibilita a integração das diversas ferramentas de gestão (planejamento, avaliação, BSC, orçamentação, *benchmarking*, organização em rede), o que facilita o alinhamento estratégico. A abordagem por processos, por sua vez, favorece a avaliação focada nos processos educativos, que é a mais crucial, pois é a que possibilita um melhor desenvolvimento da organização com foco no atendimento às necessidades/aspirações dos usuários *(*satisfação dos clientes*)*, mediante a identificação e solução dos problemas por ações preventivas, corretivas e de melhorias contínuas (MARTINS, 2007, p. 84).

No que se refere mais especificamente aos desafios que as IES privadas precisam enfrentar, o autor destaca três pontos críticos. O primeiro para o autor trata da tendência dos gestores priorizarem os meios em detrimento dos fins, o que significa dizer que

> [...] apesar de serem dotadas de maior flexibilidade e agilidade, as organizações ainda reagem lentamente para gerar resultados favoráveis à melhoria contínua da qualidade. Isto porque essas suas vantagens comparativas são predominantemente direcionadas para enfrentar o desafio do financiamento e, muitas vezes, para inibir e criar restrições às ações voltadas para a superação do desafio da qualidade. Em outras palavras, as estruturas de gestão dos meios são mais valorizadas e desenvolvidas que as estruturas de gestão acadêmica ou dos fins da organização (MARTINS, 2007, p. 85).

Um segundo ponto, que o autor destaca relacionando-o com o anterior, refere-se à estrutura rígida e concentrada de poder. Este é um aspecto que vale a pena ser destacado e que tem se constituído em importante entrave para o desenvolvimento de algumas IES, pois ao concentrar a tomada de decisões sobre a vida organizacional nas mãos dos mantenedores ou dos proprietários ocorre uma forte tendência em gerar conflitos que podem levar ao surgimento de dificuldades para a tomada de decisão e o envolvimento e adesão dos segmentos acadêmicos na vida da IES, o implica na urgente discussão sobre as relações entre entidades mantenedoras e as instituições mantidas.

A situação se vê ainda agravada, quando a empresa mantenedora se caracteriza como uma empresa familiar. Segundo o autor, entre as IES privadas brasileira ainda,

> [...] predomina o padrão "familiar" na gestão e condução das atividades, tanto nas áreas essencialmente administrativas e financeiras, como também nas esferas pedagógica e acadêmica. Apesar da crescente adoção de formas gerenciais modernas, são poucos os casos de escolha de profissionais especializados para a gestão universitária. Quando ocorrem, são alocados nas áreas meio, como finanças e marketing. Também são reduzidas, ou meramente decorativas, as formas colegiadas de gestão acadêmica, exceção feita às organizações comunitárias e confessionais que guardam maior autonomia em relação aos mantenedores. A principal conseqüência negativa dessa estrutura é o frágil comprometimento – especialmente dos docentes – em relação ao projeto institucional (MARTINS, 2007, p. 85-86).

Esse tipo de situação compromete o desempenho das IES que precisam criar uma cultura organizacional que garanta a difusão e a penetração das atividades de planejamento, de gestão e de avaliação por todo o tecido da organização de forma a construir um clima capaz de fazer emergir, sistematizar, implementar e acompanhar as inovações e desejadas, impulsionando o desenvolvimento e a melhoria da qualidade acadêmica o que, com certeza, repercutirá positivamente na vida organizacional, os resultados alcançados e na imagem da universidade junto à sociedade. (MARTINS, 2007)

O terceiro ponto destacado pelo autor tem uma relação direta com os pontos tratados anteriormente, pois trata da relação entre custo *versus* qualidade. Tratar desse problema, segundo o autor,

> [...] requer uma gestão profissionalizada que seja capaz de identificar despesas desnecessárias e dar conta do compromisso com a busca da qualidade, sem ameaçar a saúde financeira. As organizações com gestão profissionalizada têm demonstrado acertos e obtido diferenciais competitivos pela qualidade ostentada. Mas isso não se constitui tarefa fácil, pois o profissionalismo exige investimentos em inteligência e capacidade de estabelecer políticas que sejam seguidas fielmente. Requer gestores qualificados e outros requisitos que implicam novas despesas (MARTINS, 2007, p. 86).

As discussões apresentadas no item acima fazem um balanço das discussões mais recentes que vem sendo produzidos no âmbito da ABMES, visando dar conta dos desafios internos da gestão que as IES privadas vêm enfrentando no Brasil na última década. Indicam também as tendências que o debate sobre gestão universitária vem apresentando, no qual podemos perceber o lugar de destaque que aspectos como profissionalização da gestão de IES, gestão empreendedora, competitividade e outros vem tendo no discurso dos profissionais que atuam em IES privadas e entre pesquisadores da área.

Vale destacar, nesse momento, a discussão em torno dos modelos de gestão universitária que aparece polarizado entre um modelo denominado "universidade tradicional" e "universidade inovadora". No que se refere à gestão numa organização com perfil inovador podemos indicar aspectos tais como: cultura organizacional em que se destaca a responsabilidade dos colaboradores no desempenho da IES; planejamento com base em avaliações; disposição para a busca contínua de melhorias visando responder à pressão da alta competitividade; parâmetros de qualidade e excelência como foco da atuação, entre outros. No caso das instituições com perfil tradicional, destacamos aspectos tais como: cultura organizacional burocrática, estática, com serviços padronizados e uniformizados; planejamento com base em resultados já consolidados; gestão conservadora, resistente às inovações e mudanças, orientada para a realização de orçamentos fixos.

Considerar alguns dos elementos apresentados nesses modelos, com certeza nos auxiliará na análise que estamos propondo no estudo. Nesse sentido, vale enfatizar o entendimento de que dificilmente encontraremos na realidade concreta instituições que possam ser caracterizadas de forma precisa como sendo de um ou outro tipo, na medida em que o que se apresenta no capítulo são características que compõe um modelo que pode ser usado como referência para olhar para a realidade, mas não para encaixar a realidade no modelo.

No próximo capítulo, continuamos avançando no delineamento da discussão teórica, agora com o foco na relação entre avaliação e gestão em IES privadas. Nesse sentido, traremos, também, uma breve discussão acerca dos desafios do ambiente externo para a gestão universitária, destacando o problema da competitividade e do crescimento que o setor vem tendo nos últimos anos no Brasil.

4. RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO E GESTÃO EM IES PRIVADAS

Neste capítulo faremos uma discussão sobre a relação da IES privadas no Brasil e sobre a forma como vem se apresentando a relação entre avaliação e gestão nesse processo, com ênfase nas Instituições de Educação Superior, e em instituições privadas. A preocupação central do capítulo é poder discutir aspectos relacionados ao contexto institucional específico das IES privadas, pois consideramos que estão apresentam elementos específicos que as distinguem no conjunto das IES brasileiras. Para dar conta dessa intenção, dividimos o capítulo em três partes. Na primeira parte, trataremos dos cenários da expansão da educação superior no Brasil a partir dos anos de 1990, enfatizando a expansão das IES privadas e sobre como a avaliação aparece nesse contexto como uma das ações governamentais de maior destaque na medida em que passa a se constituir como base para a regulação do setor e como parâmetro para a sua gestão. Na segunda parte, discutimos, mais especificamente, sobre a gestão de IES no Brasil e sobre a importância que vem assumindo essa discussão nos últimos anos a partir de sua relação com a avaliação institucional.

4.1 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: O LUGAR DAS IES PRIVADAS

A educação superior no Brasil sofreu mudanças importantes a partir de meados dos anos de 1990, período do governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2003), quando foram definidos novos parâmetros de produtividade para o setor público, o que significou a definição de um novo padrão para a administração pública no Brasil, marcado pelo que foi denominado de gestão gerencial.

Os princípios definidos para a gestão da educação brasileira, nesse período, surgem no contexto de uma reforma mais ampla que atinge todos os setores da administração pública brasileira delineada a partir da criação do Ministério da Administração Pública e Reforma do Estado (MARE), responsável pela elaboração do Plano Diretor da Reforma do Estado. O Plano Diretor defendia, dentre outros princípios, a descentralização política e administrativa e a redução dos níveis hierárquicos nas instituições públicas, propondo a substituição da administração burocrática pela implantação da administração gerencial. Esta última pode ser entendida como a prática em que o gestor terá ampla liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, desde

que atinjam os objetivos qualitativos e quantitativos (indicadores de desempenho) previamente definidos (MARE, 1995).

As mudanças ocasionadas a partir daí se inserem num contexto fortemente influenciado pela competição internacional, pela globalização financeira, pelas crises fiscais e pelo esgotamento do padrão de financiamento do setor público, contribuindo assim para a adaptação do Estado Nacional ao novo quadro mundial cujo vetor para a sua atuação se direcionava para o uso racional dos recursos públicos escassos, visando o alcance de resultados.

Nesse contexto, afirma-se o modelo político neoliberal de ordenação do mundo capitalista em que o Estado deve ser o guardião dos interesses públicos e o mercado deve assumir o papel de regulador e distribuidor da riqueza e da renda, o que significa o fortalecimento da tendência para uma menor regulação do Estado principalmente no que se refere às relações econômicas. Quanto à educação, essa abordagem não questiona a responsabilidade do governo para garantir o acesso da população ao nível básico de ensino, mas defende que os poderes públicos devem transferir ou dividir as responsabilidades administrativas com o setor privado, o que permitira aumentar a competição, o aquecimento do mercado e a qualidade dos serviços educacionais.

No caso da Educação Superior brasileira esse princípio teve amplas conseqüências com o enorme crescimento, principalmente das Instituições de Educação Superior privadas. Alguns dados sobre esse crescimento exemplificam o que estamos afirmando. Assim, no período de 1996 a 2004, as IES privadas passaram de 711 a 1.789 (aumento de 151%); as matrículas passaram de 1.333.102 a 2.985.405 (aumento de 163%). O percentual das matrículas públicas no total que era de 39,4% em 1996 reduziu-se a 28,3% em 2004; inversamente, o das matrículas privadas passou de 60,6% para 71,7% (MEC-Inep, 2008)

Como decorrência desse novo delineamento, a partir dos anos de 1990, ocorre um re-ordenamento administrativo baseado na redução da capacidade regulatória do Estado, como também das suas funções produtivas na oferta de bens e serviços e em sua estrutura administrativa, favorecendo assim a descentralização, a privatização e principalmente a competitividade, um dos princípios básicos defendidos pela política neoliberal.

No setor educacional o neoliberalismo visa o aumento nos recursos destinados à educação por fontes locais, públicas e privadas, e a conseqüente redução dos gastos públicos sem que se comprometa a eficácia e eficiência dos serviços educativos a serem prestados à população.

No Brasil, esse modelo vai se afirmar a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), quando se observa a sua implementação num âmbito ampliado da administração pública brasileira como uma decorrência da reconfiguração política do Estado marcada por um projeto de reforma apregoada como essencial à modernização e enxugamento das estruturas burocráticas. Vale destacar que nesse período se caracteriza pelo enfrentamento entre esse projeto e as perspectiva defendidas por setores educacionais organizados em associações profissionais, que vêem na educação um instrumento importante para a construção da cidadania e a participação da sociedade civil na construção da democracia real.

É nesse contexto que a avaliação passa a assumir lugar de destaque como estratégia para o controle da qualidade da educação com impactos importantes para a gestão interna das instituições. No caso da Educação Superior, essa posição vai se consolidando durante toda a década de 1990 e na década seguinte, com a criação de um aparato institucional que vai se desenhando com a finalidade de fazer a supervisão e a fiscalização das Instituições. No que se refere às IES destacam-se os papéis que vão sendo desempenhado pela Secretaria de Ensino Superior do MEC (Sesu) e pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e, principalmente pelo Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (Inep), tendo, este último, assumido mais recentemente um dos lugares mais importantes na implementação de toda a política de avaliação do ensino superior.

Além do Inep, vale destacar também o papel da Sesu que está mais diretamente ligado à supervisão e implementação das políticas relacionadas à educação superior no País. Na verdade, é a Sesu a responsável pela formulação das políticas, que, posteriormente devem ser aprovadas pelo Ministro. Essa atuação da Sesu se expandiu nos últimos cinco anos, em função da necessidade de normatizar muitos dos aspectos que foram tratados na LDB. Um exemplo disso, é que as IES privadas para ofertarem cursos de graduação, dependem de permissão do órgão.

No âmbito da Sesu, diversos mecanismos específicos são criados para as IES, tais como credenciamento da Instituição, e autorização e reconhecimento de cursos. É nesse momento que há um contato mais próximo das IES com o poder público, pois elas precisam apresentar projetos de cursos, adequando-se a uma série de exigências. As exigências têm sido bem conduzidas pela Sesu, que criou padrões de qualidade a serem atendidos pelas IES. O órgão também mantém um contato estreito com o CNE.

No período que estamos analisando, bem como no período atual, talvez possamos arriscar em afirmar que o caminho a ser trilhado para que possamos compreender a organização da Educação Superior no Brasil, passe pela discussão sobre o modelo de

avaliação que vem sendo construído e implementado no país. Avaliação que passa a se constituir em estratégica de controle e regulação do sistema de educação superior.

Essa perspectiva que já se vislumbrava no final dos anos de 1990, vai se consolidar a partir da mudança de governo ocorrido em 2003, quando assume a presidência Luiz Inácio Lula da Silva eleito em função de uma ampla coligação de partidos tendo a frente o Partido dos Trabalhadores.

O re-ordenamento administrativo baseado na redução da capacidade regulatória do Estado verificado nos anos 1990, sob a liderança de FHC, vem, aos poucos, sendo substituído pelo aumento da capacidade regulatória do Estado retomada nos anos seguintes. Assim, observa-se uma importante mudança de perspectiva das funções do Estado, que nos anos 1990 se sustentam nos princípios de descentralização, privatização e principalmente da competitividade, passando a ser substituído por um modelo de forte regulação estatal em todos os setores e, mais especialmente, no setor educacional, processo que tem na avaliação o seu ponto forte.

Essa posição se evidencia em função também da crise que se vislumbra na atualidade. A afirmação de "menos Estado e mais mercado" como era preconizado pelo modelo neoliberal nos anos 1990 parece estar em cheque. A crise mundial que marcou as relações econômicas mundiais durante os anos 2008 e 2009 fazem com que a discussão sobre o papel do Estado e de seu lugar no processo de regulação dos mercados seja revista. A lógica do mercado que marcou os discursos sobre a gestão pública da educação trazendo para o seu domínio modelos de gestão privada cuja ênfase é posta nos resultados ou produtos dos sistemas educativos passa a ser rediscutida não só pelos estudiosos da área, mas também por aqueles responsáveis pela regulação e, nesse bojo, obviamente, os modelos de avaliação educacional e seu papel para o alcance de padrões de qualidade educacional também passam a ser rediscutidos.

É nesse contexto que é criada em 2004 a Lei n. 10.861 que institui o Sinaes, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. O seu objetivo é "assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes" (Sinaes, 2004), conforme prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), como tivemos oportunidade de discutir em capítulo anterior.

O novo comportamento do Estado com relação às instituições educativas, nos anos de 1990 indicava transformações importantes entre um modelo de controle para um

modelo de supervisão estatal (NEAVE E VUGHT, 1991). Nesse período, o setor privado cresceu em importância como espaço empregador dos pesquisadores e docentes formados nas universidades. O discurso da autonomia, liberdade e autorregulação passam a marcar o discurso do Estado que transfere sua responsabilidade para a livre iniciativa. Nesse novo contexto, setores econômicos veem neste modelo, fundamentados pelas teorias neoliberais, um espaço importante de investimento.

Nos anos seguintes, o arrefecimento do crescimento do número de IES privadas, aspecto que será discutido mais detidamente no próximo item, talvez seja um indicativo importante de uma nova tendência do Estado brasileiro que passa a exercer maior controle sobre o sistema. Mais adiante retomaremos essa questão.

Segundo Amaral e Magalhães (2009, p. 35-48) no Estado-Providência, os processos avaliativos e eram utilizados a partir de uma concepção de melhoria do ensinar e do aprender, com respeito aos processos vividos pelos acadêmicos. A avaliação não ocupava o lugar principal, mas sim a ideia de autoavaliação que era vista como condição que favorecia a mudança que seria conduzida por um Projeto Político Pedagógico Institucional. O modelo de organização se sustentava na concepção de autonomia dos atores, e na necessidade de considerar as diferenças culturais. A ideia de comunidade aparecia como base para a construção da identidade institucional, como fundamento eram as práticas democráticas.

Na perspectiva do chamado Estado-Avaliador a centralidade assumida pela avaliação, tem outro direcionamento. Ela passa a ser a condição da mudança, na medida em que deve garantir, através da normatização e da definição de referências de qualidade, resultados e produtos que assegurem a eficiência. O modelo defendido pelo discurso oficial constrói-se sobre o princípio da concorrência, tornando os atores sociais dependentes dos padrões externos que se tornaram as bases da regulação dos setores avaliados.

Janela Afonso (2000, p.26) vem chamando atenção para o fato de “estar em curso a transição de uma forma de regulação burocrática e fortemente centralizada para uma forma de regulação híbrida que conjuga o controle pelo Estado com estratégias de autonomia e autorregulação das instituições educativas”.

No caso do Brasil esta condição aparece com mais força quando se analisa a situação do ensino superior, momento em parece se confirmar uma tendência em que os principais atores da ação acadêmica – professores, alunos e gestores – vão tendo suas ações definidas segundo parâmetros externos sem que uma reflexão mais crítica de seus pressupostos seja feita. É nessa direção que alguns autores vêm discutindo o problema do modelo produtivista que vem sendo implantada nas IES, com impactos importantes também

nas IES públicas.

A impressão que fica é que é preciso se adequar a este modelo traçado por uma questão de sobrevivência institucional e acadêmica. Um exemplo disso é que muitos cursos e instituições, inclusive as universidades públicas, utilizam o escore alcançado no Enade como expressão da qualidade do trabalho realizado e os tornam públicos através das faixas e cartazes. No caso da IES privadas essa situação é ainda mais evidente. Fica a constatação de que as políticas avaliativas se tornaram as referências de qualidade a serem perseguidas. Assim, se o conceito é positivo, é utilizado como fonte de propaganda; se for negativo, a IES procura redirecionar seus esforços institucionais para mudar essa situação, inclusive definindo estratégias que nem se sempre se pautam pela melhoria da qualidade do trabalho acadêmico realizado.

O risco que se ocorre é que as discussões acadêmicas sobre a vocação da universidade nos países em desenvolvimento vão sendo colocadas em segundo plano, dando lugar aos investimentos para dar conta da qualidade imposta pelos processos avaliativos externos. Além de desconsiderar questões relevantes acerca das relações mais amplas entre os modelos avaliativos e os projetos sociais em vigor em determinadas conjunturas de governos específicos. O que significa negligenciar os aspectos políticas mais amplas que definem as tendências e cenários da educação superior na contemporaneidade, e que definem as condições objetivas do trabalho nas universidades no contexto das suas perspectivas mais globais.

O papel atribuído à avaliação como instrumento de regulação da Educação Superior no Brasil deve ser visto como um dos principais elementos para compreender o modelo de gestão a ser adotado. Nesse sentido é que se cria um círculo, que se pretende virtuoso, em que fica explicitada a relação entre avaliação e gestão da educação, no momento em que ao avaliar o sistema de educação a partir de indicadores que expressam o padrão de qualidade a ser alcançado, o seu alcance, ao revelar o distanciamento ou aproximação com os parâmetros definidos pretende traçar os pontos de estrangulamento e sinalizar para processos de gestão a serem adotados para o alcance pleno.

Longe de considerar esse processo equivocado, discutimos que a relação que se pretende configurar não é tão simples quanto parece à primeira vista. E com certeza, o problema da eficiência do sistema não pode ser relacionado apenas a um problema de gestão ineficaz, ou ineficiente. Sendo assim, há que se considerarem os interesses em jogo; os recursos disponíveis; os cenários em que se inserem as IES, entre tantos outros aspectos que estão envolvidos tanto na questão da gestão quanto da avaliação. Além disso, é importante

considerar, também, que os projetos sociais não são homogêneos e que os próprios modelos de IES que compõe o Sistema Nacional de Educação Superior no Brasil são marcados por perspectivas e formatos diversos, revelando uma complexidade que não pode ser reduzida a um direcionamento único pautado em indicadores de qualidade de referência tidos como adequados e os únicos a serem perseguidos.

Não podemos deixar de considerar os riscos dessa metodologia no que se referem às suas relações com as práticas de poder, pois a sua adoção sem um debate crítico pode legitimar políticas discriminatórias por meio de critérios determinados externamente, a partir da transferência de indicadores de eficiência e produtividade que podem não ser pertinentes, o que pode vir a se constituir em estratégia para eliminar a luta política e introduzir uma relação de controle e competitividade entre as IES.

Ha que se destacar nesse debate que não se tem evidenciado de forma mais explícita a participação de setores da sociedade no processo de avaliação da educação superior brasileira, na perspectiva de controle da execução das políticas e da superação da desarticulação social, já que não se tem possibilitado o surgimento de canais institucionais para a discussão do modelo de educação superior que o país precisa, ou sobre os diversos modelos e interesses que estão em jogo. Essa situação leva ao risco de seguirmos um modelo como se fosse o único, e fruto de um consenso nacional.

Nesse caso, o papel da sociedade e de suas organizações sociais se reduz a tomada de decisão quanto à escolha das IES para a realização de cursos de graduação ou de pós-graduação; decisão que deve ser construída com base nas informações prestadas em lista disponibilizadas pelos órgãos responsáveis pelas avaliações das IES e dos cursos de graduação oferecidos. Caso evidente dessa situação pode ser vislumbrada com as listas disponibilizadas pelo Inep com relação aos resultados das IES brasileiras quanto a dois instrumentos de avaliação utilizados no âmbito do SINAES: o ENADE e a avaliação externa. Esses dois instrumentos resultam num Conceito Geral de Curso (CGC) dado por curso oferecido e por IES que é tornado público para que a sociedade tome conhecimento e possa acompanhar os resultados da Educação Superior brasileira.

Como podemos perceber estamos longe de garantir o debate acerca do que se quer para a Educação Superior brasileira. Além disso, as afirmações anteriores nos remetem a discussão sobre a importância de se superar os modelos de avaliação construídos com base em indicadores definidos previamente segundo padrões de qualidade que seguem parâmetros exclusivamente externos, para a construção de modelos baseados na negociação e no compromisso dos atores envolvido no processo, o que revelaria, como consideram Tenório e

Vieira(2010, p.68) a inclusão de uma nova perspectiva da avaliação a ser considerada como fundamental para a construção de modelos avaliativos gerados coletivamente e possíveis de contribuir para a melhoria efetiva dos serviços públicos prestados a população.

No contexto do debate produzido por Tenório e Vieira (2010, p.65) vem à tona a discussão sobre a relação entre avaliação, a tomada de decisão no âmbito da gestão e a melhoria dos processos educativos, discussão que não pode ser desconsiderada quando tratamos da temática da autoavaliação nas IES brasileiras.

Dessa forma partimos do entendimento de que a estreita relação entre a tomada de decisão no âmbito da gestão das IES e a avaliação institucional deve estar vinculada ao propósito de aperfeiçoar processos internos, com o fim de alcançar os objetivos da instituição. Esta relação para Dias Sobrinho (2007) é de grande importância, pois estabelece a aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e a organização e operacionalização de práticas de caráter administrativo e pedagógico.

O processo avaliativo é parte fundamental da gestão e se constitui em uma análise conjunta dos resultados alcançados fundamentando, assim, a tomada de decisões. Isto ocorre na medida em que a partir da avaliação é que se identificam as demandas, as fraquezas e os pontos fortes da instituição, o que favorece a escolha de alternativas que contribuem para a superação das deficiências encontradas, bem como o fortalecimento da instituição.

4.1.1 Expansão das IES privadas no Brasil nas décadas de 1990 e 2000

A expansão da rede privada do ensino superior, no Brasil, deve ser compreendida dentro do contexto da proliferação das ideias neoliberais e da reforma do Estado, conforme já tratado anteriormente.

Na década de 1980 houve a necessidade de adaptação do Estado brasileiro para se ajustar ao novo modelo decorrente das alterações verificadas mundialmente, que transitavam entre a decadência do Estado do Bem Estar e a ascensão do modelo neoliberal. Pode-se dizer que neoliberalismo consiste num conjunto de ideias em favor da economia de mercado, sintetizadas em disciplina macroeconômica, economia de mercado, abertura comercial. Ligadas ao neoliberalismo resultaram as diretrizes de fortalecimento dos mercados privados, desregulamentação da economia, privatização das empresas estatais, liberalização dos mercados, livre comércio internacional, redução da atuação do Estado controle da inflação, redução do déficit público, corte das despesas sociais. Adotado pelos governos de Reagan e Margareth Thatcher, na Inglaterra, na década de 80 do século XX, expandiu-se para a Europa

e países em desenvolvimento, incentivado por organismos internacionais, como o FMI e Banco Mundial (MEDAUAR, 2003).

Deste modo, o que é importante destacar aqui é que no fim da década de 1970 o Brasil apresentava a falência de uma imensa estrutura burocratizada e a solução que parecia mais viável seria diminuir a dimensão da gigantesca máquina estatal. No contexto de redemocratização pós-1985, as relações da economia brasileira com o poder público vão sofrer transformações radicais, e o governo iniciará um amplo processo de privatização de suas empresas acompanhado pela diminuição da atuação da Administração Pública em relação à gestão e pelo aumento da intervenção regulatória.

A Reforma do Estado brasileiro começa de fato e de direito durante o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), por meio da medida provisória nº 155, editada em 1990, aprovada e transformada na Lei nº 8.031/90. Através dela, foi criado o Programa Nacional de Desestatização (PND), que pretendia a reordenação da posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades exploradas pelo setor público.

No governo subsequente, de Fernando Henrique Cardoso - FHC (1995-2002), dando continuidade ao processo de privatização das empresas estatais iniciado por Collor, foi editado em 1995 o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRE), com a finalidade de reestruturar a administração pública brasileira, balizando a atuação estatal àquelas atividades específicas, tais como regulação, fiscalização e fomento.

Devem-se compreender essas transformações em curso dentro de um processo que se executa universalmente desde os anos 80 do século passado, e que exige que o Poder Público, em lugar de executar, ele próprio, certas tarefas, transfira sua execução a particulares sob certas regras, ou simplesmente autorize que os particulares assumam a prestação de bens e de serviços considerados de interesse geral, reservando-se apenas para regulá-los.

De acordo com os dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)[3] a partir de 1995, com o início do novo governo do presidente FHC, maior prioridade é conferida à privatização. FHC se torna responsável pelo maior processo de desestatização da história do Brasil e, quiçá, do mundo[4].

---

[3]BNDES. Disponível em http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/historico/history.asp. Acesso em 10 jun. 2010.

[4] Em quatro anos, durante o governo FHC, o Brasil privatizou mais do que a Inglaterra em 11 anos durante o governo de Margaret Thatcher. Poucos foram os benefícios palpáveis, uma vez que grande parte do que resultou das privatizações foi consumido no pagamento de juros destinados a financiar a dívida externa e manter o equilíbrio da moeda (Cf. VIEIRA, Oscar Vilhena apud MOTTA, Paulo Roberto Ferreira**.** *Agências Reguladoras*. São Paulo: Manole, 2003, p. 26)

Assim, juntamente com as políticas de fomento à iniciativa privada, a partir da reforma do Estado brasileiro, constatou-se paulatinamente que havia a necessidade do Estado formular também uma política regulatória e fiscalizatória para essas atividades da iniciativa privada, que se proliferava em passo acelerado para vários setores, inclusive para a esfera da Educação.

É dentro desse contexto da proposta do estado neoliberal, preponderantemente regulador, que se insere a expansão das universidades privadas. O sociólogo português Boaventura de Sousa Santos, em poucas palavras, resumiu esta tendência afirmando que:

> [...] a perda de prioridade na universidade pública nas políticas públicas do Estado foi, antes de mais, o resultado da perda geral de prioridade das políticas sociais (educação, saúde, previdência) induzida pelo modelo de desenvolvimento econômico conhecido por neoliberalismo ou globalização neoliberal que, a partir da década de 1980, se impôs internacionalmente. Na universidade pública ele significou que as debilidades institucionais identificadas – e não eram poucas –, em vez de servirem de justificação a um vasto programa político-pedagógico de reforma da universidade pública, foram declaradas insuperáveis e utilizadas para justificar a abertura generalizada do bem público universitário à exploração comercial (SANTOS, 2005, p. 141).

As décadas de 80 e 90 seriam marcadas, por um lado, pela mercadorização da universidade e pela redução de investimentos do Estado na universidade pública. Esses se tornariam os dois pilares de um projeto mais amplo de política universitária, destinada a conceber a educação dentro de uma lógica neoliberal.

Se inicialmente a década de 1990 foi marcada pelo *boom* das universidades privadas, o Estado, logo em seguida, preocupou-se em repensar e reformular os critérios de autorização e manutenção de instituições de ensino superiores privadas e instaurou uma política reguladora mais rígida para o funcionamento dessas instituições. Assim, se por um lado, percebeu-se o aumento do número de instituições de ensino superior privadas no país, verifica-se que as universidades públicas não acompanharam essa expansão. Até o início do governo Lula não se materializou o aumento do número de vagas em universidades públicas, e sim o impulso de uma política voltada para a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação em instituições privadas de educação superior, oferecendo-se, em contrapartida, a isenção de alguns tributos as instituições de ensino que aderem ao Programa. Essa situação de estagnação das universidades públicas só teve seu panorama alterado muito recentemente, através do programa – bastante polêmico e muito criticado, diga-se de passagem – de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) de

2003, que apresentou uma proposta de aumento do número de vagas e novos cursos para as universidades públicas federais.

A seguir, Tabela que ilustra o movimento de expansão das IES privados no Brasil de 1980 á 2008.

Tabela 3 - Estabelecimentos e matrículas de ensino superior privado no Brasil (1980/2008)

Ano	Estabelecimento de ensino superior privados		Estudantes matriculados nas IES privadas	
	Número	% Δ	Número	% Δ
1980	682	-	885.054	-
1981	617	- 9,5	850.982	- 3,8
1982	614	- 0,5	859.599	1,0
1983	615	0,2	862.303	0,3
1984	609	- 1,0	827.660	- 4,0
1985	626	2,8	810.929	- 2,0
1986	592	- 5,4	840.564	3,7
1987	613	3,5	885.590	5,4
1988	638	4,1	918.209	3,7
1989	682	6,9	934.490	1,8
1990	696	2,1	961.455	2,9
1991	671	- 3,6	959.320	- 0,2
1992	666	- 0,7	906.126	- 5,5
1993	652	- 2,1	941.152	3,9
1994	633	- 2,9	970.584	3,1
1995	684	8,1	1.059.163	9,1
1996	711	3,9	1.133.102	7,0
1997	689	- 3,1	1.186.433	4,7
1998	764	10,9	1.321.229	11,4
2000	1.004		1.807.219	
2001	1.208	20,3	2.091.529	15,7
2002	1.442	19,4	2.428.528	16,1
2003	1.652	14,6	2.750.652	13,3
2004	1.789	8,3	2.985.405	8,5
2005	1.934	8,1	3.260.967	9,2
2006	2.022	4,6	3.467.342	6,3
2007	2.032	0,5	3.639.413	5,0
2008	2.016	- 0,8	3.806.091	4,6

Fonte: Elaborado com base nos dados do MEC/INEP/DEED

A Tabela acima demonstra o crescimento acelerado das IES privadas no Brasil, o que nos dá uma importante dimensão do cenário e do ambiente externo que as IES privadas vivem na atualidade. Essa situação tem levado várias instituições e buscarem estratégias de sobrevivência no mercado, o que tem incluído fusões com outras instituições; mudanças no perfil organizacional, fortalecimento da associação entre as IES, entre outras.

Além disso, vale destacar o novo contexto e novas propostas que surgem para a educação superior no início do século XXI que sinaliza com uma redefinição dos rumos da universidade brasileira, com o intuito tanto de regular a relação do Ministério da Educação com as universidades privadas, quanto, posteriormente, de tratar a questão da ampliação do acesso às instituições públicas de ensino superior. Dentre os vários temas trazidos à baila na agenda da reforma universitária, como financiamento, acesso e permanência, autonomia, estrutura e gestão, conteúdos e programas, missão da educação superior, um deles é especialmente expressivo para este trabalho: a avaliação da educação superior.

No conjunto da discussão sobre a expansão da educação superior privada aparecem posições controversas, algumas defendendo outras se confrontando a esse tipo de oferta. Assim, de um lado, estão os que entendem como uma contradição à existência de instituições privadas para oferecer um serviço que se caracteriza como bem público. Assim, a expansão do setor privado deveria ser controlada e limitada ou, no máximo, deveria ser tolerada como um mal necessário, mas nunca apoiada ou subvencionada. De outro lado, estão aqueles que defendem que as instituições privadas, principalmente as comunitárias, filantrópicas e confessionais, assumem função importante e complementar ao poder público para a oferta da educação superior e deveriam ser subvencionadas com recursos públicos. Por fim, aqueles que se vinculam diretamente aos interesses privados defendem a total liberdade de mercado para a oferta do serviço educacional, julgando abusivo quaisquer ações do poder público no sentido de regular a oferta dos serviços do setor. Essa regulação deveria ser feita exclusivamente pelo mercado.

Parece-nos que a legislação vigente tem buscado estabelecer uma posição de equilíbrio entre estas posições extremas. No caso brasileiro, considerando as políticas recentes para o setor, podemos afirmar que a educação superior é tomada como uma função pública, mas não como monopólio do Estado. O setor privado não é percebido como um mal necessário, mas como participante legítimo e importante para o cumprimento da missão de ampliação da oferta da educação superior. No entanto, a busca de lucro nos empreendimentos educacionais que é uma característica das instituições privadas, não pode sobrepor-se aos interesses da sociedade que têm na educação um bem fundamental. Para dar conta desse

direcionamento, o Estado cria mecanismos de acompanhamento e controle através de sistemas de avaliação de qualidade dos resultados.

Essa posição pode ser evidenciada na forma como aparece na legislação pós LDB em relação às instituições privadas e, principalmente, ao processo para abertura de novas IES. O exame das condições iniciais para que uma IES possa oferecer cursos de graduação estão voltados para questões de natureza material (infraestrutura, biblioteca, laboratórios de informática), do corpo docente e do projeto pedagógico, que são analisados, como não poderia deixar de ser, com base naquilo que é proposto.

Além desses aspectos, também se verifica um conjunto expressivo de resoluções, portarias, dentre outros aparatos legais sobre outras modalidades de cursos, tais como: cursos sequenciais, à distância, de tecnólogos e de pós-graduação *lato-sensu*. Em relação aos de graduação abre-se também perspectivas importantes que visam, mediante a definição de diretrizes curriculares nacionais flexibilizarem os currículos e reduzir o tempo mínimo para integralização dos cursos.

O controle da atuação das IES privadas se dá, no entanto, mediante um aparato cada vez mais complexo criado a partir de 2004, com o Sinaes, já discutido anteriormente, que ampliou o seu olhar, antes centrado no desempenho dos estudantes, para outros aspectos da vida da instituição, realizando uma avaliação mais ampla que contempla aspectos institucionais relativos às condições de oferta dos cursos (reconhecimento de cursos, renovação de reconhecimento, recredenciamento a cada cinco anos das IES, transformação de faculdades integradas em centros universitários etc.).

Esse processo tem trazido impactos importantes para a forma como as IES privadas organizam seus processos institucionais; definem seus modelos de gestão e lidam com a questão da avaliação interna e externa, aspecto que aprofundaremos no item a seguir.

4.2 GESTÃO DE IES NO BRASIL

Para discutir a problemática da gestão das IES brasileiras, com destaque para a gestão das IES privadas, vale destacar alguns aspectos históricos que norteiam essa discussão, destacando algumas diferenças importantes que ocorrem entre as IES públicas e as privadas. Isso é importante por que apesar das IES serem reguladas pela mesma legislação, as diferenças significativas que existem entre elas direcionam a forma como cada uma delas lida ou implementa as normas decorrentes da legislação.

Podemos dizer, assim, que foi com a reforma universitária de 1968 que as universidades importantes modificações em sua estrutura acadêmica e administrativa. A partir desse período foi extinto o regime de cátedras e estimulou-se a progressão na carreira docente baseada na titulação e no mérito acadêmico; criou-se a forma de organização em departamentos que passaram a se constituir como unidade única de ensino e pesquisa; a pesquisa passou a ser destacada e ocorreu a centralização da tomada de decisão na esfera federal, com a criação de órgãos de administração.

Na Lei nº 5.540 de 28.11.1968 D.O.U.: 29.11.1968, Ret 03.12.1968, aparece pela primeira vez a definição de como deve ocorrer processo decisório dos dirigentes das Universidades Federais o que deverá se dar através de órgãos colegiados, tendo como base estatutos e regimentos. A lei 5.540, no Art. 68, § 3º, regula também como deve ocorrer a escolha de dirigentes nas Instituições privadas, quando afirma que "o Reitor e o Diretor de universidade, unidade universitária ou estabelecimento isolado, de caráter particular, serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos".

Assim, a partir da legislação de 1968 as universidades federais passaram a ser estruturadas pelos seguintes órgãos:

Órgãos supervisores

- Conselho Universitário – CUN – órgão colegiado obrigatório vinculado à administração superior – composto pelo Reitor, Vice-Reitor, ex-Reitor, decano dos Reitores, Pró-reitores, representantes docentes e discentes, diretores das unidades de ensino e representantes da comunidade acadêmica e dos diferentes setores da sociedade.
- Conselho de Curadores – órgão obrigatório nas universidades estruturadas sob a forma da Autarquia -, responsável pela fiscalização da execução econômica e financeira (função de auditoria), composto por representantes da comunidade acadêmica, do setor produtivo do Estado-sede da instituição e por um representante do MEC.
- Conselho Diretor – órgão da administração superior, existente nas universidades organizadas sob a forma jurídica de Fundação - que desempenha funções de natureza administrativa e fiscal.
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE – órgão de supervisão e coordenação das atividades de ensino e pesquisa, em nível de administração superior, composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores de áreas, representantes de cada uma das unidades universitárias, docentes de todas as categorias e representantes discentes.

- Reitoria – órgão que dirige todas as atividades universitárias, tanto administrativas como acadêmicas, em nível executivo. Seu poder é exercido pelo reitor, vice-reitor e pró-reitores.
- Órgãos Setoriais
- Centros (ou faculdades/Institutos/escolas) – de caráter facultativo -, resultante da fusão de institutos e faculdades, com a função de coordenar os departamentos.
- Conselho Departamental – de caráter deliberativo e consultivo -, constituído pelo diretor e vice-diretor da unidade acadêmica, chefes de departamentos acadêmicos, representantes do corpo docente nas diversas categorias, e por representantes discentes.
- Diretoria – órgão executivo - que dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades das unidades acadêmicas e administrativas.

Nas IES privadas, a mantida, como é designada a IES, é uma entidade que está sob a responsabilidade jurídica de uma entidade denominada mantenedora que deve garantir o patrimônio físico-financeiro e o orçamento da instituição. Essa situação é verdadeira para as IES comunitárias ou confessionais[5] entretanto, nas privadas com fins lucrativos essa função significa que a mantenedora é a "dona" da instituição. Essa pode ser a primeira impressão, mas, na maioria dos casos a faculdade é quem de fato mantêm a mantenedora. Essa é uma discussão importante para o nosso estudo na medida em que a relação que se estabelece entre a mantenedora e a mantida nas IES privadas podem dar indicativos importantes do tipo de gestão que ocorre na IES e da forma como esta lida com questões, como por exemplo, o uso dos resultados da avaliação institucional no processo de tomada de decisão na gestão.

Não é por acaso que as Comissões de Avaliação Externa definidas pelo Inep-MEC que fazem as avaliações *in loco* recomendam que o dirigente da mantenedora não seja o dirigente da IES, o que é muito comum principalmente nas IES de pequeno porte. Situação que leva a confundir as finalidades de cada uma das instituições.

Essas relações são importantes e precisam ser consideradas quando pensamos na gestão das IES privadas, pois as IES privadas com fins lucrativos quando possuem órgãos colegiados superiores, em geral, estes são compostos por membros nomeados pelo mantenedor, ou pelo reitor ou diretor geral que, por sua vez, também é nomeado pelo mantenedor podendo ser demitido a qualquer tempo ou segundo a vontade do mantenedor.

[5] Instituições comunitárias ou confessionais são instituições de Educação Superior privadas sem fins lucrativos.

Essa situação pode gerar uma dinâmica interna na IES que dificulta os processos de gestão acadêmica ou os submete a uma condição de instabilidade que pode impactar na qualidade da gestão.

Essa situação se dá no cotidiano das IES independentemente do fato de haverem colegiados previstos em seu estatuto. Assim, segundo Trigueiro (2000, p. 59) "a autonomia acadêmica e pedagógica passa a ser secundarizada pela vontade da mantenedora ou do "dono" da escola ou faculdade, conforme já mencionado".

O problema da autonomia universitária é uma questão relevante e vem sendo insistentemente tratada por estudiosos da questão, e sendo alvo de normatizações dos órgãos reguladores, como é o caso do parecer o Parecer 600/97, do então conselheiro da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional da Educação, Jacques Velloso, que diz o seguinte:

> Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:
> I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
> II - ampliação e diminuição de vagas;
> III - elaboração da programação dos cursos;
> IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;
> V - contratação e dispensa de professores;
> VI - plano de carreira docente.

Esse processo assume aspectos diferenciados em função do tipo de IES, sejam elas públicas ou privadas, confessionais ou filantrópicas; sejam universidades, centros universitários, faculdades integradas ou faculdades isoladas. O tipo de instituição e a sua personalidade jurídica são aspectos determinantes da forma com o processo de gestão ocorre, bem como a questão da autonomia do processo decisório. Nesse caso, o uso que se fará ou não dos resultados da avaliação institucional no processo de gestão, objetivo central de nosso estudo, também terá uma relação direta com essas características institucionais.

O que queremos dizer é que a problemática da gestão das IES, o que envolve o problema da autonomia, exige uma reflexão sobre os aspectos relacionados à sua estrutura e cultura organizacional, bem como ao contexto em que a mesma se insere. Assim, no que se referem às IES privadas, muitas vezes observamos que estas apresentam uma estrutura organizacional e um funcionamento interno mais ágil e flexível que as IES públicas, o que não é decorrência, talvez, de um menor número de colegiados e diferenciações internas de seus órgãos, ou talvez da existência de processos centralizados de decisão.

Esse processo de centralização e concentração do poder de decisão que existe nas IES privadas que, em certas condições, permite mais agilidade nas decisões

comparativamente ao que ocorre nas IES públicas, pode ter impactos importantes sobre o comprometimento da comunidade acadêmica com o projeto institucional. Isso pode ser exemplificado ao observarmos como a avaliação institucional é percebida, ou como seus resultados são utilizados. Em algumas situações chega-se a afirmar que a avaliação apenas cumpre as exigências normatizadas pelos órgãos reguladores, uma vez que não alimenta o processo de redirecionamento institucional. É claro que esta é uma situação possível de acontecer, mas não se poder generalizar dizendo que todas as IES privadas atuam dessa forma. Por isso, é tão importante analisar situações reais para podermos avançar nessa análise.

De qualquer forma, as consequências da situação descrita acima, quanto elas efetivamente ocorrem, é o pouco envolvimento da comunidade acadêmica, especialmente dos docentes, nas decisões. Isto significa que, em geral, a participação nas decisões nas IES privadas pode repercutir na comunicação entre a administração superior e as bases acadêmicas, gerando um descompromisso ou até mesmo, resistências internas que podem comprometer a vida da organização.

Por outro lado, aspectos positivos podem decorrer da forma como se organizam as IES privadas no que se refere às hierarquias. Pois, enquanto nas IES públicas as hierarquias são acentuadas e vinculadas aos aspectos de titulação, visibilidade e prestígio no campo científico, tempo na instituição etc., situação que torna muito complexo o processo decisão e a comunicação institucional; na IES privadas, existem poucos níveis e tipos de hierarquias, o que pode vir a favorecer a articulação entre diferentes setores e indivíduos dentro da comunidade acadêmica, sejam estes técnicos ou docentes. Essa situação pode se refletir numa menor resistência a mudanças e a inovações, favorecendo a incorporação de novos valores, inclusive externos ao mundo acadêmico propriamente dito, favorecendo o surgimento de novas formas das IES se relacionarem com a sociedade num contexto de profundas alterações no modo de produção e difusão do conhecimento na sociedade contemporânea.

No que concerne ao papel dos conselhos superiores nas IES particulares, apesar de sua existência estar prevista em seus estatutos, na grande maioria das instituições visitadas, constata-se, também, que esses conselhos não têm o mesmo peso, nem importância, que têm nas IES públicas, ocorrendo à decisão no âmbito da direção central, ou da mantenedora.

Os conflitos daí decorrentes são inúmeros e, geralmente se expressam em momentos como o da avaliação interna cujos resultados revelam conflitos que muitas vezes não são expressos pelos membros da comunidade acadêmica, principalmente docentes e funcionários técnicos.

Outro aspecto importante que tem chamado a atenção de alguns estudiosos sobre a gestão de IES privadas, diz respeito ao grande predomínio de IES que se caracterizam como empresas familiares. Esse fato é decorrência da forma como são abertas muitas IES no Brasil, que surgiram a partir do trabalho de antigos proprietários de escolas secundárias, que viram na educação superior um importante caminho para ampliar seus negócios, envolvendo no negócio os filhos, esposa e outros familiares.

Na maioria dos casos, essa situação se confronta com aspectos que definem os modelos de gestão calcados em procedimentos mais racionais e formais, caracterizados pela impessoalidade, pela transparência orçamentária, pelas políticas de recursos humanos sustentados em critérios de competência técnica, pela exigência do cumprimento dos direitos e responsabilidades inerentes aos cargos e nas ações administrativas baseadas em regulamentos escritos e previamente definidos, em suma, no funcionamento burocrático moderno. (CHIAVENATO, 1993).

Essas duas orientações mais gerais que se expressam nas formas como ocorre a gestão da IES privadas, a tradicional e a burocrática, ou a familiar e a gestão racional-formal, trazem importantes conflitos internas principalmente quando as instituições precisam enfrentar as pressões do mercado, altamente competitivo, que exigem o aprimoramento e o aperfeiçoamento dos processos decisórios, dos mecanismos de avaliação e acompanhamento da vida das instituições, bem com do planejamento, vistos como elementos essenciais ao processo de gestão das organizações modernas. Os impactos desse desenho organizacional são mais visíveis quando se referem à administração dos recursos humanos e à formulação de planos estratégicos mais abrangentes.

A discussão que queremos trazer nesse momento é de que não podemos pensar a relação entre avaliação institucional e gestão sem considerar os elementos intrínsecos a cada tipo de instituição, seja ela pública ou privada, comunitária ou não, estadual, federal ou municipal, bem como aos contextos em que estão inseridas. Cada uma possui seus próprios desafios e especificidades que nortearam as direções a serem tomadas quanto aos modelos de gestão acadêmica e institucional, bem como ao uso que farão dos resultados da avaliação institucional. Compreender esse processo numa dada realizada específica torna-se relevante para discutir propostas de desenvolvimento institucional.

Tratar do tema da gestão e de suas relações com a avaliação institucional nas IES privadas significa considerar um amplo leque de possibilidades marcadas por uma grande complexidade e diferenciação de processos marcados, às vezes, por entraves decorrentes dos conflitos entre os modelos familiares e os modelos racionais de gestão; às vezes por avanços e

inovações importantes. Cabe ao pesquisador fazer um esforço para apreender essas nuances visando contribuir para discussão e a proposição de elementos que ajudem a melhorar a qualidade da gestão acadêmica das IES e, consequentemente, da educação superior brasileira.

Como a avaliação institucional é tratada nesse contexto? Como os decisores usam os resultados da avaliação para tomarem as decisões nos diversos níveis das instituições? Essas são questões que procuraremos responder no capítulo seguinte, no entanto, fica a sensação de se apresenta um conflito importante para os diretores das IES: agir centralizadamente sem dar atenção às críticas que muitas vezes aparecem na avaliação, ou estabelecer o diálogo e apoiar iniciativas da comunidade acadêmica (docentes, estudantes, técnicos), estimulando a participação e o comprometimento da comunidade nos projetos institucionais. Estas são possibilidades que precisam ser investigadas em realidades institucionais concretas.

4.3. AVALIAÇÃO E GESTÃO EM IES PRIVADAS

Neste item, pretendemos discutir sobre a relação entre a avaliação institucional e gestão na educação superior e, mais especificamente, em IES privadas, tomando como referência os conceitos de avaliação e gestão trabalhados anteriormente. Nesse sentido, partimos do suposto de que a avaliação institucional tem como objetivo buscar aperfeiçoar a qualidade dos serviços educacionais prestados pela IES.

É preciso afirmar desde já que a avaliação institucional não pode ser vista como instrumento de controle burocrático e centralizador, em oposição à autonomia. Mas sim, como uma condição necessária para a gestão adequada da instituição como um todo.

De uma perspectiva mais ampla, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi a avaliação,

> [...] é função primordial do sistema de organização e de gestão. Ela supõe acompanhamento e controle das ações decididas coletivamente, sendo este último a observação e comprovação dos objetivos e das tarefas, a fim de verificar o estado real do trabalho desenvolvido (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p. 350).

A avaliação possibilita observar de forma analítica, as fases do planejamento, execução e controle das atividades que as instituições educacionais desenvolvem e fornece informações necessárias ao processo de tomada de decisões em cada uma das suas fases.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p.143-154) as tomadas de decisões são escolhas de diretrizes e alternativas que conduzem uma organização aos seus objetivos, e estas decisões acontecem em todas as fases e aspectos da gestão da instituição. Para a tomada

de decisão são necessários subsídios sob a forma de informações que forneçam dados para a escolha de alternativas que podem vir a garantir a melhoria dos processos educacionais.

Neste sentido a avaliação institucional vincula-se ao processo de gestão na promoção do conhecimento real da instituição, favorece a consolidação dos objetivos da instituição, deste modo concordamos com Pereira (2007) quando o autor destaca que:

> [...] uma avaliação implica conseqüências que podem ser positivas ou negativas em relação aos seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre os quais: bases informativas utilizadas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo, crenças, valores e habilidades do avaliador (PEREIRA, 2007, p.196)

Na perspectiva da gestão, a avaliação institucional possibilita que o processo de tomada de decisão seja estabelecido de forma consciente, permitindo que seja realizado no momento mais apropriado e que favoreça o conhecimento real da instituição, outorgando confiabilidade, transparência e que conte com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica.

Na busca incessante por melhoria na qualidade da oferta da educação superior, as IES fazem a auto-avaliação, pois "qualquer decisão envolve um conjunto de expectativas quanto ao ambiente futuro" (PARISE; NOBRE, 2001, p.125).

A avaliação institucional oportuniza, portanto, o aperfeiçoamento das IES quanto a diversos aspectos de sua organização e funcionamento, tais como: criação de setores, atualizações curriculares, reorganização de recursos humanos etc. A despeito disso, para Marback Neto (2007,p173) a avaliação institucional pode atuar também como instrumento de manipulação ou como forma de controle, direcionamento o exercício de poder de comando da IES para uma perspectiva autoritária, aspectos que sinalizamos anteriormente.

Enquanto mecanismo permanente e necessário para que a instituição possa atingir seus objetivos, a avaliação institucional deve ser realizada numa perspectiva que envolva o compromisso de todos os participantes da comunidade acadêmica com os resultados da avaliação e, consequentemente, com o seu uso para a melhoria dos processos educativos realizados na IES. Assim, ela deve contar com participação de todos os setores que a compõe, neste sentido ela deve atender a exigência de prestação de contas por parte da comunidade acadêmica.

Concordamos com Marback Neto, quando enfatiza que a avaliação não pode ser um fim em si mesmo, mas um meio de aperfeiçoamento das IES, não pode ser um mecanismo de repressão, e que a ausência de conhecimentos sobre cultura organizacional, bem como a

carência de recursos financeiros destinados a melhoria institucionais identificadas pela avaliação institucional "gera na comunidade acadêmica [...], descrédito no processo, menor participação, empecilhos para a equipe que conduz os trabalhos" (MARBACK NETO 2007, p.192).

Para este autor, um dos fatores que mais influenciam na forma positiva ou negativa como se dá o uso da avaliação institucional como instrumento de qualidade na gestão universitária, está relacionado à natureza jurídica da instituição da universidade que define o direcionamento dado aos resultados da avaliação em seus processos decisórios. Isso significa que apesar dos resultados serem uma referência para a gestão, pois refletem a diversidade de expectativas dos grupos que integram, a fragilidade com que se dá a comunicação dentro da instituição, bem como os mecanismos de decisão adotados podem trazer prejuízos à consolidação de uma cultura de avaliação, bem como ao próprio desenvolvimento da IES (DIAS SOBRINHO, 2007, p.15).

Mas ao que estamos nos referindo quando falamos especificamente sobre o processo de tomada de decisão? A tomada de decisão é um processo que existe em toda e qualquer organização humana. A partir das decisões tomadas as organizações se estruturam e reestruturam, definindo seu comportamento e cultura organizacional (Hall, 2004). Podemos dizer também que a tomada de decisão refere-se à escolha de um rumo determinado frente às várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado (BUTLER, 1991).

"Tomada de decisão" é um termo que se origina no campo da administração e surge a partir de debates entre economistas e teóricos organizacionais. Dentre os estudos produzidos entre os economistas, estes construíram seus modelos baseados, tradicionalmente, na idéia do *homo economicus* e no modelo tomada de decisão do ator racional. Em função do interesse no alcance de determinados fins os atores tomam decisões racionais para alcançá-los. Questionando essa concepção, March e Simon (1966) desenvolveram pesquisas empíricas em que destacaram que a tomada de decisão racional só ocorre sobre circunstâncias muito restritas e severas (HATCH, 1997).

Com base numa perspectiva histórica, Schwank (1988) observa três modelos analíticos com relação ao processo de tomada de decisão: (a) o modelo racional; (b) o modelo organizacional e (c) o modelo político.

O modelo racional se fundamenta na perspectiva de que a decisão é um produto da escolha consciente e racional dirigida para a busca da maximização dos resultados no processo decisório no nível individual (SCHWENK, 1988; MACIEL, HOCAYEN-DA-SILVA e CASTRO, 2006). Esse modelo parte do princípio de que o tomador de decisão

conhece todas as soluções possíveis e suas conseqüências e que ele é capaz de classificar as alternativas em função da maximização dos resultados, conforme aponta Hall (2004). O processo de tomada de decisão nesse modelo, segundo Hatch (1997), ocorre em função dos seguintes processos: (I) definição do problema, (II) geração e avaliação das alternativas, (III) escolha da "melhor" alternativa, (IV) implementação da alternativa escolhida, (V) monitoramento e avaliação dos resultados obtidos e, (VI) feedback do processo (HATCH, 1997).

O modelo organizacional de tomada de decisão apresenta algumas proximidades com o modelo racional, porém a sua principal diferença refere-se aos objetivos da decisão, pois enquanto no modelo racional se busca a decisão ótima, no modelo organizacional se busca a decisão mais adequada possível (MACIEL, HOCAYEN-DA-SILVA e CASTRO, 2006).

Esse modelo, no entanto, ao trazer a possibilidade de se tomar decisões com base em informações incompletas, sob a pressão do tempo, poderá gerar conflitos entre as decisões tomadas em função dos limites de uma determinada situação e os objetivos organizacionais dos decisores. Nesse caso, portanto, a racionalidade tem um alcance limitado (SIMON, 1965), mas, no nosso ponto de vista, essa é uma situação que poderá ser sanada se forem criados mecanismos ágeis e eficientes de avaliação, proporcionando o máximo de informações pertinentes e legítimas.

Nesse modelo, existe maior possibilidade de participação dos membros gestores que ocorre em função de que se defende a idéia de que um maior número de pessoas envolvidas na solução de um mesmo problema pode fazer com que se ampliem os mecanismos racionais de decisão, aumentando, assim, o grau de certeza de que se tomou a decisão correta.

No último modelo proposto por Schwenk (1988), o modelo político, as decisões são vistas como resultado de um processo político de negociação entre os indivíduos (SCHWENK, 1988). Os aspectos racionais do processo devem ser percebidos na relação entre os jogadores mais fortes, ou seja, aqueles que definem as regras e os mais fracos, que estabelecem processos de negociação visando o alcance de suas posições. O exercício do poder que envolve todo processo de tomada de decisões é um componente que está presente em qualquer um dos modelos adotados, o que muda é a ênfase dada a questão do poder para poder compreender como se toma decisões nas instituições e o lugar da avaliação nesse processo.

Pensar nesse modelo com relação à gestão das IES e ao uso dos resultados da avaliação na gestão é considerar os aspectos externos como elementos importantes no projeto institucional. Não podemos esquecer ao considerar esse modelo, que as IES se inserem em contextos políticos mais amplos em que as relações de poder estão instituídas e se manifestam nos níveis locais, regionais e nacionais interferindo na vida da instituição e nas decisões que esta venha a tomar.

Em síntese, podemos afirmar que numa mesma organização como uma IES privada pode coexistir os três modelos indicados acima e os seus pressupostos podem ser considerados para que se possa compreender melhor o uso dos resultados da avaliação institucional no processo de gestão institucional e acadêmica. No entanto, é preciso destacar que a tendência para um ou outro modelo é que ditará o direcionamento da maioria das práticas institucionais e, portanto, a forma como se dará a tomada de decisão pelas equipes gestoras, o grau de participação do nível gerencial de cada um dos gestores no processo de tomada de decisão, bem como o papel da avaliação institucional como instância legítima para informar sobre os pontos fracos e fortes da instituição.

Nesse sentido, identificar o modelo de tomada de decisão em uma IES privada não é uma tarefa fácil, mas se constitui num desafio importante a ser enfrentado para que se possa compreender como ocorre a gestão das IES. Apesar de não ser objetivo específico do estudo, analisar o modelo de tomada de decisão se torna fundamental considerar aspectos envolvidos nesse processo, uma vez que os mesmos são importantes para podermos compreender a relação entre avaliação institucional e gestão. Nesse caso, o que queremos destacar é que os modelos de tomada de decisão do tipo organizacional ou do tipo político se aproximariam mais do modelo de gestão definido segundo os parâmetros apresentados no Sinaes, em que a participação da comunidade acadêmica, bem como da comunidade externa seriam elementos importantes para a definição das ações a serem realizados pela IES, aspectos, inclusive, utilizados como dimensões a serem avaliadas pelos avaliadores externos e no processo de autoavaliação ou avaliação institucional interna.

Na sequência do estudo, a partir da análise dos dados que traremos a seguir, buscaremos perceber como se dá esse processo na vida da IES.

5. PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO

O estudo que estamos propondo parte da perspectiva de que para conhecer a realidade social é preciso considerá-la em sua complexidade e dinamicidade. Nesse sentido, ao tratar a realidade social em função de suas múltiplas determinações, acreditamos que para captá-la em suas manifestações tanto de caráter qualitativo quanto quantitativo não podemos desprezar nenhuma de suas expressões, o que torna legítimo a elaboração de modelos de análise em diversas perspectiva, tendência atual da pesquisa social que tem se revelado muito rico para a produção do saber na área.

Ao adotarmos a pesquisa do tipo qualitativa, não estamos afirmando a impossibilidade de definição de outros caminhos para o processo de coleta de dados, mas apenas fazemos uma opção em função do problema de investigação que definimos e da tentativa de adequação do modelo metodológico ao conhecimento que se quer construir.

A adequação do tipo de pesquisa que adotamos se deu em função das características que possui a investigação qualitativa, dentre as quais destacamos cinco características fundamentais, apesar de algumas investigações não evidenciarem estas características, que serão apresentadas a seguir, com igual destaque. São elas: 1) na investigação qualitativa, a fonte direta de dados é o ambiente natural, ou seja, o contexto no qual o fenômeno estudado está inserido, o que transforma o investigador em seu instrumento principal. 2) a investigação qualitativa faz uso de uma densa descrição sobre situações, pessoas, narrativas, eventos e diálogos; 3) os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; 4) os investigadores qualitativos tendem a analisarem os seus dados de forma indutiva; e 5) o significado e a representação destes dados pelos sujeitos envolvidos são de importância vital na abordagem qualitativa. É de extrema relevância a maneira como o sujeito vê a si mesmo, as suas experiências e o mundo que o cerca (BOGDAN e BIKLEN, 1994; ANDRÉ, 1995; ANDRÉ, 2005).

No estudo que realizamos como se poderá ver ao longo das reflexões que apresentamos neste documento, as características descritas acima se revelaram de fundamental importância, na medida em que através do estudo de campo pudemos fazer uma imersão no campo de pesquisa, e identificar importantes elementos do contexto que puderam ser captados através dos discursos dos sujeitos entrevistados, momento que favoreceu a construção de uma importante rede de informações sobre a IES e as mediações que se

estabelecem entre os modelos de avaliação e gestão decorrentes das narrativas dos sujeitos e das expressões do cotidiano da instituição nos documentos sistematizados, revelando a importância de considerar o processo e suas possibilidades de revelar elementos que permitam a inferência para a construção de reflexões que, apesar de limitadas em suas possibilidades de generalização, revelam grande importância e significado para compreender o processo em análise e responder as questões propostas no estudo, favorecendo o alcance dos objetivos. Não estamos propondo um indutivismo vulgar que se constrói com base no empirismo clássico, mas consideramos que articular elementos da indução construída com base na observação do ambiente natural e da visão dos sujeitos sobre os processos que eles vivem, articulado aos conceitos construídos sobre os diversos fenômenos sociais ao longo da história do desenvolvimento das diversas ciências sociais, pode, com certeza, favorecer a identificação de elementos importantes sobre a implementação de determinadas políticas públicas, bem como a reflexão sobre seu alcance e limites.

Nesse momento, vale à pena refletir um pouco mais sobre a importância da adoção do Estudo de Caso como a técnica de pesquisa que adotamos no estudo. É importante considerar que o Estudo de Caso como técnica de pesquisa caracteriza-se como uma das estratégias de pesquisa utilizadas pelos investigadores que se propõem a debruçar-se sobre o objeto pesquisado com a intenção de questionar sobre "como" e "por que" tal fenômeno se manifesta no seu contexto, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. "O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2005, p. 27) que, com certeza, auxiliarão na produção de conhecimentos sobre a realidade estudada.

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).

O formato do Estudo de Caso e as possibilidades da sua realização, bem como os procedimentos adotados, são apresentados por Bogman e Biklen (1994) em três categorias de pesquisa: o estudo de caso de organizações numa perspectiva histórica; estudos de caso de observação; estudos de casos de história de vida. O estudo que realizamos se sustenta no modelo de estudo de caso de organizações, que no caso específico é uma IES. Este tipo de estudo envolve o relato de uma organização ao longo de um tempo e espaço determinados. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, uma comunidade, clube e uma igreja. O estudo irá basear-se, fundamentalmente, em entrevistas com pessoas que tenham uma relação

significativa com a organização e análise de registros escritos e outras publicações sobre a vida da instituição.

A abordagem da investigação que utilizamos nos permitiu, conforme prevê o estudo de caso, um contato direto com o objeto de estudo proposto, considerando relevante o contexto no qual o objeto está inserido e as diferentes vozes dos sujeitos a ele relacionados. Neste sentido, os discursos captados e analisados das experiências dos sujeitos possibilitaram o desenvolvimento de descrição de situações e realidades múltiplas e suas representações.

> O que os investigadores qualitativos tentam fazer é estudar objetivamente os estados subjetivos dos seus sujeitos [..] O objetivo principal do investigador é o de construir conhecimento e não o de dar opiniões sobre determinado contexto. A utilidade de determinado estudo é a capacidade de que tem de gerar teoria, descrição ou compreensão (BOGDAN; BIKLEN,1994, p. 67).

O Estudo de Caso não tem a pretensão de proporcionar o conhecimento preciso e apresentar características específicas de uma população com objetivo de buscar generalizações a proposições teóricas, mas sim de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou por ele são influenciados.

Frente ao exposto, o estudo pode ser caracterizado, segundo a terminologia apresentada por Bogman e Biklen (1994), como um Estudo de Caso organizacional, momento em que mergulhamos no fazer cotidiano de uma IES privada para investigar os usos da avaliação institucional interna na gestão acadêmica, tomando como referência os discursos dos atores que fazem a instituição; os documentos produzidos que revelem os seus projetos institucionais e as principais mudanças incorporadas ao longo do tempo (PDI e PPI, únicos documentos disponibilizados pela instituição).

Para compor o estudo de caso o presente estudo utilizou-se dos procedimentos e critérios descritos a seguir: a) escolha de uma IES privada que ofereça ensino presencial e que no primeiro semestre de 2010, período em que teve início a coleta de dados, tenha mais de dez anos de existência; b) que tenha vivenciado o processo de avaliação pelo MEC e completado o período do ciclo do SINAES (três anos); c) caracterizar-se como uma IES privada de grande porte (Centro Universitário ou Universidade); d) que tenha revelado um significativo crescimento no número de vagas e de atendimento aos alunos, nos últimos cinco anos. Considerando esses critérios, foi feita a escolha dentre as instituições que se enquadravam nos critérios e que nos facilitou o acesso a documentos e pessoal. A identidade da IES será mantida em sigilo e será aqui denominada de Centro Universitário Salvador (por ser uma IES localizada na cidade de Salvador).

Optamos por manter em sigilo o nome da IES pesquisada por uma questão de garantir a privacidade dos dados coletados, favorecendo a possibilidade de aprofundamento da discussão, evitando-se constrangimentos tanto ao serem revelados dados que indiquem aspectos positivos ou negativos quanto ao foco da investigação.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

As Instituições de Educação Superior no Brasil podem ser organizadas nos seguintes formatos: como Faculdades; Centros Universitários e Universidades. Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2007, no Brasil, as instituições de tipo "Faculdades" somam 2036 estabelecimentos, sendo 84,9% do total de IES existentes em todo o País. Ao mesmo tempo, são 185 Centros Universitários (7,71% das IES) e 177 Universidades (7,38% das IES).

No que se refere ao trabalho docente, do total de 242.795 docentes em todo o território nacional, 48,87% estão concentrados trabalhando na região sudeste. Quanto à titulação máxima, O Censo de 2007 aponta que os doutores representam 24,14% (58.618 docentes). Os mestres são 35,54% (totalizando 86.294), os especialistas representam 29,05% (70.554) e graduados são 11,23% (no total de 27.289 profissionais). As universidades recebem 80,85% dos doutores, 53,13% dos mestres, 54,1% dos graduados e 50% dos docentes com Notório Saber. Já com relação a especialistas observa-se uma proporção maior nas Faculdades: 44,29% em relação às Universidades, que concentram 41,23%.

A instituição escolhida como campo de pesquisa caracteriza-se como uma IES privada, e configura-se juridicamente como um Centro Universitário. Os Centros Universitários como categoria jurídica foram criados na década de 1990, mais precisamente em 1997, através do Decreto n° 2.207, de 15/04/1997, posteriormente substituído pelo Decreto n° 2.306, de 17/08/1997, no contexto em que ocorria um amplo processo de reforma da educação superior principalmente com relação à diversificação das instituições de ensino. A diversificação em questão foi possível por meio de um dispositivo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB, aprovada em dezembro de 1996.

Conforme o Decreto nº 2.306, são as seguintes as formas de organização das IES brasileiras:

> Art. 8º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do sistema federal de ensino classificam-se em:
> I - universidades;
> II - centros universitários;

> III - faculdades integradas;
> IV- faculdades;
> V - institutos superiores ou escolas superiores;

Quanto aos Centros Universitários o Decreto nº 2.306, estabelece o seguinte:

> Art.12. São centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecido à comunidade escolar, nos termos das normas estabelecidas pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto para o seu credenciamento.
>
> § 1º Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.
>
> § 2º Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do parágrafo 2º do artigo 54, da Lei nº 9.394, de 1996.

A criação deste novo tipo de instituição, o Centro Universitário, e a concessão de autonomia ao mesmo, respondia a uma demanda específica do setor privado de ensino superior relativa à quebra do chamado "modelo único", estabelecido pela Constituição Federal de 1988, que partia do princípio da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Surgia, portanto, num período em que a privatização se caracteriza como forte tendência da ação do Estado brasileiro.

Com este novo formato institucional, abriu-se a possibilidade de muitas instituições gozarem das prerrogativas da autonomia universitária, sem que fosse necessário atender a exigência legal definida para as Universidades quanto ao desenvolvimento da pesquisa científica. A principal vantagem percebida pelo setor privado com relação a esse novo formato de IES era a liberdade para abertura de novos cursos de graduação, bem como para a definição do número de vagas oferecidas sem que fosse necessário solicitar autorização do MEC. Essa situação produziu uma corrida das IES privadas para se tornarem Centros Universitários atendendo aos interesses de muitas mantenedoras que levaram os Centros Universitários a tornaram-se verdadeiras empresas de ensino. Isso pode ser percebido no fato de que o crescimento das atividades do setor privado passou a concentrar-se neste tipo de instituição, sendo a maior parte delas, naquelas instituições declaradamente lucrativas.

Considerando o novo cenário que começa a se desenhar a partir de 2004 com um maior controle das IES privadas a partir da criação do Sinaes, em que as IES vêm,

sistematicamente sendo avaliadas tanto interna quanto externamente, interessa-nos investigar os impactos que esse novo modelo vai trazer para as IES e, mais especificamente para as IES privadas.

A IES que iremos pesquisar se insere de forma exemplar nesse processo. Trata-se de um Centro Universitário, que será por nós denominado pela sigla Unisal (Centro Universitário de Salvador).

De acordo com o site institucional informativo sobre a IES a Unisal iniciou suas atividades em 1997, com os cursos de Administração Geral e Habilitação, Administração Hoteleira, Marketing, Relações Internacionais, Secretariado Executivo e Turismo. A Instituição cresceu muito nos últimos 10 anos e hoje, oferece diversos cursos bacharelado, licenciatura, tecnológicos e de pós-graduação *lato senso*. A Instituição destaca a sua proposta didático-pedagógica que busca preparar profissionais com saberes que os destaquem em suas áreas de atuação, como uma das condições para o seu crescimento e legitimidade na cidade do Salvador.

O perfil profissional que procura formar, segundo a IES, está articulado com as exigências do mundo atual, em que se torna importante os acadêmicos assumirem compromissos éticos e tornarem-se aptos a enfrentarem os desafios de uma sociedade em constante mudança. Para tanto, afirma desenvolver políticas e programas de ensino, pesquisa e extensão em consonância com as necessidades locais e as tendências sócio-econômicas da sociedade brasileira.

Tendo iniciado suas atividades como uma Faculdade isolada em 1996, com o nome de Faculdade Salvador (Fasal), tornou-se Centro Universitário a partir de 2004, passando a se denominar Unisal, como decorrência, segundo informativos da IES, do trabalho voltado a excelência na educação superior.

A partir de então assume a configuração de Centro Universitário com todas as atribuições legais que lhe são pertinentes, destacando-se a sua identidade como IES pluricurricular e com autonomia para organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, além de poder emitir os diplomas dos estudantes formados pelo Centro Universitário. Esse momento da IES se insere num contexto em que o modelo de avaliação das IES brasileira tem se consolidado. Talvez seja por isso que no site oficial da IES sempre apareça referências ao atendimento a todas as exigências do MEC, inclusive com destaque para o fato de nenhum pedido de reconhecimento dos cursos oferecidos terem sido indeferidos.

Além dos cursos de graduação a Unisal oferece também cursos de pós-graduação *lato sensu* com o objetivo de aperfeiçoar os profissionais de nível superior para atuarem nas organizações públicas, privadas, do terceiro setor, bem como de especializar docentes para o Ensino Superior.

Dada à evidência que assumem na atualidade os resultados da Avaliação realizada pelo MEC segundo os critérios e indicadores definidos no Sinaes, a IES afirma vir sendo reconhecida pelo MEC mediante as pontuações máximas que tem recebido em seus cursos, como por exemplo, os cursos de Direito, Turismo, Design Gráfico, Comunicação e Sistemas de Informação. Destaca também os resultados do Enade 2005, quando os cursos de Letras e Sistemas de Informação obtiveram os melhores conceitos do estado da Bahia.

A instituição possui 11.000 alunos distribuídos em 59 cursos, nas modalidades presencial, (bacharelados e licenciatura), telepresencial e tecnólogos , apresenta 3 no Índice Geral de Cursos do MEC, ela desenvolve vários projetos de pesquisa, com o apoio de empresas, fundações, instituições de educação superior públicas e organizações não-governamentais e mantém programas de monitoria, iniciação científica, trabalho no campus, trainees e acompanhamento de egressos, além de convênios para intercâmbio de discentes, docentes e atividades conjuntas com grande número de instituições brasileiras e estrangeiras.

Outro aspecto importante destacado pela IES e que aparece como uma dimensão da avaliação das IES adotado pelo Sinaes refere-se à dimensão da Responsabilidade Social. Nesse sentido, a IES apresenta o desenvolvimento de projetos em conjunto com a sociedade.

A partir dos dados apresentados na figura abaixo, a amostra com a qual trabalhamos foi escolhida dentre os 24 coordenadores de cursos de graduação na modalidade presencial entre bacharelados e licenciatura. Deste total 12 coordenadores aderiram a pesquisa..

A IES oferece os seguintes cursos superiores (vejam figura na página seguinte):

Figura 4 – Cursos oferecidos pela Unisal.

Bacharelado

Administração
Arquitetura e Urbanismo
Ciências Contábeis
Ciências da Computação
Comunicação Social - Jornalismo
Comunicação Social - Publicidade e propaganda
Direito
Enfermagem
Engenharia Civil
Engenharia Petróleo
Engenharia Produção
Engenharia Elétrica
Engenharia Elétrica e das Energias
Engenharia Mecânica
Farmácia
Fisioterapia
Hotelaria
Nutrição
Pedagogia
Psicologia
Secretariado Executivo Trilingue
Sistema de Informação
Turismo

Licenciatura

Pedagogia

EAD - Semi Presencial

Publicidade e Propaganda
Gestão Financeira
Gestão Comercial

Tecnológicos

Comércio Exterior
Estética e Cosmética
Fotografia
Gastronomia
Gestão de Recursos Humanos
Gestão de Segurança Privada
Gestão Turismo
Gestão Financeira
Gestão Hospitalar
Gestão para a Industria Petroquimica
Hotelaria
Jogos Digitais
Logistica
Marketing
Negócios Imobiliários
Petróleo e Gás
Produção Fonográfica
Radiologia
Redes de Computadores
Segurança do Trabalho

EAD - Virtual

Administração
Ciências Contábeis
Engenharia de Produção
Pedagogia
Letras (Licenciatura em Língua Portuguêsa)
Serviço Social
Sistema de Informação
Análise e Desenvolvimento de Sistemas
Gestão daTecnologia da Informação
Gestão de Recursos Humanos
Logística
Marketing

Fonte: UniSal (2010).

5.2 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Um das principais características para promover o Estudo de Caso Organizacional é a busca de dados que possam favorecer a compreensão da totalidade da organização com relação aos aspectos estudados. Nesse sentido, considerando o foco do estudo que trata dos usos da avaliação institucional interna na gestão universitária a busca de dados da forma mais ampliada possível justifica-se ainda mais, na medida em que a avaliação institucional em IES privadas envolve um cenário com múltiplos sujeitos e diversos contextos.

Para tanto, buscamos conduzir a pesquisa destacando duas fontes principais de dados: os documentos e as concepções dos sujeitos. Em ambos os casos, focalizamos as categorias centrais do estudo e buscamos identificar a articulação entre o que a IES afirma

sobre si mesma nos seus documentos oficiais e o que pensam os seus gestores sobre a gestão da IES, o lugar da avaliação institucional e sobre o modelo do Sinaes, bem como os usos dos resultados da avaliação na gestão.

Portanto, para a realização do estudo de caso proposto, além do estudo teórico com vistas a aprofundar os conhecimentos da temática da relação entre avaliação institucional e gestão universitária, foram realizados os seguintes procedimentos de coleta de dados: a) levantamento dos documentos produzidos pela IES e, mais especificamente, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); o Projeto Pedagógico Institucional (PPI); além da aplicação de entrevistas com Diretor Geral, Diretor Acadêmico, Diretor Administrativo, Coordenador da CPA e Coordenadores de Cursos.

Os diversos procedimentos e instrumentos utilizados fizeram parte de uma estratégia de pesquisa que buscava apreender o objeto de forma o mais ampla possível e foi fruto da curiosidade do pesquisador que, antes de tudo, como afirma Demo (1996), precisa, em sua tarefa de descobrir e criar, num primeiro momento questionar. Esse questionamento é que permite ultrapassar a simples descoberta para, através da criatividade, produzir conhecimentos e produzindo conhecimentos, transformar a realidade que o cerca.

No que se refere às análises dos dados coletados através das entrevistas buscamos relacionar os diversos aspectos tratados em cada uma das questões com o intuito de ampliar a compreensão sobre as relações entre a avaliação institucional e gestão na IES.

As entrevistas foram realizadas com dois grupos de sujeitos: diretores da IES e os coordenadores de cursos e da CPA. Dentre os dirigentes, como já informado anteriormente, foram entrevistados os diretores administrativo, acadêmico e o diretor geral.

No que se referem aos coordenadores dos cursos presenciais, estes totalizam 23 coordenadores, dentre os quais entrevistamos 12.

Para a realização das entrevistas, foi feito a apresentação do nosso trabalho e dos seus objetivos durante uma reunião de coordenação da IES, momento em que, a partir da adesão dos Coordenadores participantes, fizemos a aplicação dos questionários. Quanto às entrevistas com os diretores, estão foram realizadas posteriormente mediante agendamento prévio.

Levando em consideração a definição de técnicas, que segundo Oliveira (2007, p. 57) “são instrumentos para coleta de dados e informações para se chegar a um melhor conhecimento da realidade em estudo”, é importante salientar seu caráter significativo para a obtenção de dados. As técnicas devem ser entendidas como meios que devem ser adequados e

favorecer a aproximação do pesquisador à realidade pesquisa, daí por que sua escolha deve ser criteriosa e bem cuidada.

Além das técnicas, os instrumentos também são muito importantes, uma vez que são que se constituirão no meio pelo qual a informação sobre a realidade empírica será efetivamente coletada. Desta forma, técnicas e instrumentos tem importância ímpar no trabalho de pesquisa, por isso, tem de ser escolhido e utilizado com cautela, caso contrário, pode levar a uma desqualificação de coleta e prejudicar posteriormente o trabalho. Nesse sentido, antes de realizar a entrevista fizemos uma análise prévia de sua validade, realizando um teste com relação a sua clareza e concisão com um coordenador de curso e um dirigente de outra IES, o que contribuiu para fazer as mudanças necessárias no instrumento, visando a sua validade.

Ao selecionar as técnicas e instrumentos de pesquisa devemos levar em conta as que mais podem ajudar o pesquisador na coleta de dados. Isto significa dizer que, dependendo do objeto de estudo e do tipo de pesquisa é que as técnicas e os instrumentos são definidos de forma que possibilite ao pesquisador uma maior absorção de dados, o que será de extrema relevância para se tratar posteriormente do objeto pesquisado, aspectos que buscamos utilizar na condução do estudo.

Com base nessa concepção, é importante frisar que são as escolhas das técnicas e instrumentos, antes, porém, identificadas às relevâncias para a pesquisa, que caracterizarão como estudo exclusivo de certo objeto, pois, na pesquisa a escolha e a efetivação das técnicas e instrumentos são aspectos cruciais para o êxito do trabalho.

Tendo isso em mente e preocupadas com a coleta dos dados decidimos trabalhar com entrevistas e questionários que segundo Ludke e André (1986, p. 33) “ao lado da observação, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados”. Além disso, (ibidem) “é importante atentar para o caráter da interação que permeia a entrevista, sendo que, [...] na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca, entre quem pergunta e que responde”. Desta maneira, a entrevista tem característica peculiar na absorção de dados, em que a observação em si não consegue captar. Em relação à pesquisa desenvolvida o diálogo com o coordenador e os diretores da IES foi extremamente importante para compreender o objeto de estudo proposto.

Ao definir a entrevista como técnica para o trabalho de pesquisa nos sustentou, também, na concepção de Oliveira (2007, p. 86) que define entrevista como “um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre o pesquisador (a) e entrevistado (a) e a

obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando", além disso, Gaskell (2002, p. 73) nos contribui com suas idéias também a esse respeito e considera que

> [...] toda pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento coorporativo, em que as palavras são o meio principal de troca [...] ela é uma interação, uma troca de idéia e significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas. Com respeito a isso, tanto o(s) entrevistado(s) como o entrevistador estão de maneiras diferentes, envolvidos na produção de conhecimentos.

Então, além de possibilitar o momento de troca através do diálogo, a entrevista considera as realidades e sentidos que são explorados na situação de emissão e recepção de informações, uma vez que, o que é exposto por parte do entrevistado está intimamente ligado a própria vida e a ação e isso não se pode ignorar.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa, em que foram priorizados aspectos relacionados à concepção de gestão, de avaliação e da relação entre avaliação e gestão na IES.

De acordo com o objetivo do estudo, tornou-se necessário o uso da análise dos documentos que trazem expressos os modelos de gestão e a proposta de avaliação institucional da IES, bem como dos mecanismos do uso dos seus resultados. Consideramos a análise documental um procedimento de grande relevância no caso do estudo proposto, pois esta traz registrada a afirmação das intenções da IES com relação a sua vida institucional no presente e aos seus projetos futuros.

Segundo Laville , "[...] um documento pode ser algo mais do que um pergaminho poeirento: o termo designa toda fonte de informação já existente [...] pensa-se, é claro, nos documentos impressos[...] " (LAVILLE 1999, p. 166).

Entretanto, para as ciências sociais, considera-se documento tanto os impressos, quanto os visuais, áudio-visual, fotos, sonoros.

LAVILLE (1999) ainda diz que:

> [...] mas pouco importa sua forma, os documentos aportam informações diretamente: os dados estão lá, resta fazer sua triagem criticá-los, isto é, julgar sua qualidade em função da necessidade da pesquisa (LAVILLE, 1999, p. 166-167)

Sendo assim, do procedimento à triagem verificamos e obtivemos muitas e valorosas informações sobre a relação entre avaliação institucional e gestão universitária, usando os documentos cedidos pela IES.

A apresentação dos resultados da pesquisa seguirá o roteiro sistematizado com base nos objetivos específicos delineados no capítulo inicial. Sendo assim, buscamos analisar as contribuições da avaliação institucional para a gestão da IES, em diferentes perspectivas, a saber: inicialmente a partir da análise dos documentos da IES e, posteriormente, a partir das concepções dos sujeitos participantes da pesquisa.

6. ESTUDO DE CASO: CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO PARA A GESTÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo e as análises desses resultados com base no quadro teórico construído anteriormente. Para tanto, estruturamos a análise em itens conforme os objetivos propostos. Sendo assim, o texto trata dos seguintes aspectos: a) a relação entre gestão e avaliação segundo os documentos da IES; b) a concepção dos gestores sobre o Sinaes; c) a concepção dos gestores sobre o modelo de avaliação institucional implementado pela IES; d) contribuições da avaliação para a gestão da IES segundo os gestores.

6.1. RELAÇÕES ENTRE AVALIAÇÃO E GESTÃO: O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS

A análise que apresentamos, a seguir, foi construída com base nos documentos cedidos pela IES, com destaque para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Pedagógico Institucional (PPI). O PDI se caracteriza como referência para as ações da IES no período entre 2008-2012.

Segundo o documento analisado,

> O PDI é o instrumento que baseia as ações estratégicas nas áreas administrativas e acadêmicas. Dessa forma para esta nova etapa que estamos começando a vivenciar, o PDI com vigência no período de 2008 a 2012, revela a expressão maior dos anseios da comunidade acadêmica, bem como pontua com propriedade a nossa memória, dando sentido ao caráter evolutivo que não se prende somente ao tempo crescente (PDI, 2008-2012, p.7).

Em suas páginas iniciais o PDI da Unisal afirma a necessária relação entre a implementação de seu projeto decorrente da nova realidade institucional fruto da ampliação da oferta de cursos e da multiplicação de unidades administrativas e o processo de auto-avaliação, conforme se pode perceber no trecho a seguir:

> A nova realidade, multiplicidade de unidades administrativas e de cursos, demonstrou a necessidade de desenvolver novas ações voltadas à qualidade do ensino, que procurassem garantir aos princípios de unicidade, assim como dar continuidade ao processo de autoavaliação e manter o compromisso com as inovações e as melhorias institucionais (PDI, 2008-2012, p. 7).

A instituição afirma em seu PDI que, em conformidade com o que propõe o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES desenvolve seus processos

de avaliação interna acompanhados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), em função da qual são propostas ações de melhorias administrativas e acadêmicas que refletem diretamente para todo corpo social.

Ao afirmar sua identidade institucional a IES apresenta como missão, visão e valores a partir dos quais atua:

> MISSÃO
> Qualidade em educação e excelência nos serviços.
> VISÃO
> Ser uma Instituição Líder em Educação, oferecendo qualidade e excelência em seus produtos, serviços e soluções para atender a um mundo em transformações.
> VALORES
> Objetivando manter um compromisso permanente de transparência e responsabilidade com seus alunos, docentes e comunidade em geral na busca do fortalecimento da sua missão, o Centro Universitário da Bahia – UNISAL possui os seguintes valores:
> - Respeito aos indivíduos e às opiniões.
> - Alto padrão de confiança em seus colaboradores.
> - Dedicação no atendimento aos discentes e/ou público em geral.
> - Trabalho de equipe.
> - Alto padrão de integridade e ética.
> - Inovação e transferência de conhecimento.
> - Excelência. (PDI, 2008-2012, p. 8)

Dentre os aspectos sinalizados como valores a serem perseguidos pela IES a grande maioria deles se direciona para uma perspectiva de gestão em que a ética, a liberdade de opinião, o trabalho em equipe é destacado, indicando a existência de um modelo de gestão em que o processo de tomada de decisão se baseia na opinião da comunidade acadêmica que aparece como aspecto relevante, aproximando-se de uma concepção de tomada de decisão que se aproxima do que está configurado no modelo organizacional, conforme aponta Schwenk (1988).

A IES analisada afirma como uma de suas principais propostas para o período a que se refere o PDI (2008-2012) avançar na ampliação de sua atuação, criando novos *campi*, destacando-se entre eles: Campus Vitória - 1º Semestre de 2008; Campus Fratelli Vita - 2º Semestre de 2008; Campus Cabula – 2010; Campus Brotas – 2010; Campus Patamares – 2011.

É interessante destacar que para o alcance das metas propostas, a IES recorre às dez dimensões a serem avaliadas pelas comissões de avaliações externas e pela auto-avaliação institucional como parâmetro para a sua definição, o que pode ser percebido na análise do quadro nas páginas seguintes:

Quadro 3 – Objetivos e Metas.

OBJETIVO	META	AÇÕES	PRAZO
Implementar políticas para o Programa de Responsabilidade Social	Atualizar e reestruturar as atividades desenvolvidas de Responsabilidade Social	Atualizar o Projeto Institucional de Responsabilidade Social	2008
		Promover eventos abordando temas relacionados com Responsabilidade Social	2008
		Criar material informativo sobre o que é Responsabilidade Social	2008
		Publicar no site institucional o novo projeto de Responsabilidade Social	2008
Aperfeiçoar a política de comunicação interna e externa	Integrar todas as ações da área de Comunicação	Criar grupo de trabalho responsável pelo acompanhamento dos diferentes veículos de comunicação	2008
		Padronizar documentos e material de publicidade com uso da logomarca da IES	2008
		Estabelecer normas e procedimentos para atualização do site, intranet e murais.	2008
		Reestruturar a rádio universitária vinculando-a aos cursos de comunicação social	2009
		Criar agência experimental do curso de comunicação social para produção de material informativo da IES	2009
		Reativar os serviços de fale conosco, dando retorno mais rápido à comunidade.	2008
Reorganizar a estrutura e funcionamento dos Colegiados Superiores	Fortalecer as ações dos Colegiados Superiores	Elaborar calendário anual de reuniões dos Colegiados Superiores	2008
		Estabelecer normas e procedimentos para abertura de processos	2008
		Elaborar regulamento de cada colegiado	2008
		Criar espaço específico para divulgar as decisões dos colegiados	2009
Estabelecer um plano para garantir a qualidade contínua dos serviços de limpeza	Melhorar os serviços de limpeza de todos os campi	Rever contrato da empresa prestadora de serviços gerais	2008
		Criar cronograma de rotina de manutenção	2008
		Capacitar as equipes de limpeza e manutenção	2008
Modificar layout e reformar Biblioteca, Coordenação, Sala dos Professores e laboratórios	Oferecer espaços adequados para o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativo-acadêmicas	Ampliar biblioteca, transferir acervo para espaço maior, criar sala de periódicos e de obras raras separadas do acervo; criar sala de multimídia integrada à Biblioteca.	2008
		Rever relação de periódicos e fazer novas aquisições	
		Trocar piso, pintar paredes, instalar forros no bloco 5.	2008
		Criar novo espaço integrando a Coordenação dos Cursos e a sala dos docentes	
		Ampliar o laboratório de semiologia oferecendo melhores condições para o desenvolvimento das práticas de enfermagem	2008

Oferecer espaços adequados para o cumprimento da proposta pedagógica de cada curso	Disponibilizar ambientes favoráveis para o desenvolvimento das práticas em laboratórios específicos	Otimizar o laboratório de desportiva para uso da pista de marcha	2008
		Otimizar o laboratório de psicomotricidade para compartilhar uso como brinquedoteca para o curso de Pedagogia	2008
		Adquirir materiais pedagógicos (brinquedos, jogos educativos, livros infantis, etc.) para a brinquedoteca.	2008
		Estruturar o laboratório de redes de computadores	2008
		Renovar o acervo tecnológico dos laboratórios de informática	2008
		Construir laboratório de Gastronomia	2009
		Construir laboratório de análise sensorial para o curso de Nutrição	2009
		Estruturar o laboratório de análise clínicas para o curso de Farmácia	2009
		Redimensionar estrutura de laboratórios de nutrição e Gastronomia	2009
		Criar Núcleo de Alimentação e Nutrição	2009
		Montar o laboratório de física específico para os cursos de Engenharia	2009
		Montar mais um laboratório de química para ser compartilhado entre os cursos de Engenharia e Petróleo e Gás	2009
		Laboratório de Estética	2010
		Laboratório de Radiologia	2010
		Laboratório de Semiologia	2010
		Laboratório de Psicologia I	2010
		Laboratório de Psicologia II	2010
		Laboratório de Psicologia III	2010
		Laboratório de Psicologia IV	2011
		Laboratório de Psicologia V	2011
		Clínica de Psicologia	2011
		Laboratório de Engenharia Civil I	2010
		Laboratório de Engenharia Civil II	2011
		Laboratório de Engenharia Civil III	2012
		Laboratório de Eng. Mecânica I	2011
		Laboratório de Eng. Mecânica II	2011
		Laboratório de Eng. Mecânica III	2011
		Laboratório de Eng. Elétrica I	2010
		Laboratório de Eng. Elétrica II	2010
		Laboratório de Eng. Elétrica III	2011
		Laboratório de Eng. Petróleo e Gás I	2010
		Laboratório de Eng. Petróleo e Gás I I	2010
		Laboratório de Eng. Petróleo e Gás I II	2011
		Laboratório de Eng. Petróleo e Gás I V	2011
		Laboratório de Arquitetura I	2011
		Laboratório de Arquitetura II	2011
		Laboratório de Arquitetura III	2012
		Laboratório de Arquitetura IV	2012
		Laboratório de Arquitetura V	2012

Fonte: PDI (2008-2012), p. 26-27

A leitura e análise do PDI revelam que apesar da questão da autoavaliação institucional aparecer em diversas partes do texto referida com certa ênfase, ao ser tratado o tema como um item específico este não é discutido de forma ampla e detalhado. Mesmo assim, pode-se perceber o tipo de relação que se estabelece entre avaliação institucional e a gestão universitária dentro do PDI da IES analisada, lugar que está marcado por um discurso que se centra no papel da avaliação para o planejamento estratégico da IES, revelando uma aproximação como o novo modelo de gestão universitária proposto no debate mais recente pelos profissionais do setor, em que a profissionalização da gestão, o recurso ao planejamento estratégico para fazer frente à competitividade aparece em destaque, conforme sinaliza Reis (2007) ao afirmar que as IES precisam afirmar sua capacidade competitiva não buscando a redução dos custos, mas investindo na inovação, na contratação de pessoas de alto nível, na produção do conhecimento, do gerenciamento da informação e na articulação entre avaliação e planejamento estratégico.

Outro aspecto a destacar é que todas as referências encontradas acerca da autoavaliação destacam o modelo e as diretrizes propostas pelo SINAES. Nesse caso, o PDI também traz aspectos relevantes para compreender a importância da relação entre avaliação e gestão para a IES, momento em que se destaca que esta relação deve se dar em função das características das áreas de conhecimento específicas com as quais a IES trabalhar, indicando que o princípio da relativa autonomia da IES é considerando, mesmo que, nesse momento, expresso no nível do discurso.

O trecho citado a seguir, demonstra a concepção da relação entre avaliação e gestão que a IES defende e toma como referência:

> O modelo de gestão adotado pelo Centro Universitário [*UniSal*] tem como pressuposto um processo contínuo e sistemático de autoavaliação da Instituição por todos os atores que nela atuam, somando-se a estes, representantes da sociedade civil organizada. Desta forma, as ações acadêmico-administrativas desenvolvidas pelo Centro Universitário [*UniSal*] são conseqüências deste processo de auto-avaliação da Instituição, desde o início do funcionamento de seus cursos em 1998 (PDI, 2008-2012, p. 88).

No que se refere ao modelo de autoavaliação adotado, a IES destaca, originalmente, a realização das seguintes práticas:

> Conselho de Alunos – *[a UniSal]* criou, em 1998, o Conselho de Alunos como um instrumento permanente de auto-avaliação. O objetivo é criar vias abertas de comunicação entre Instituição e o alunado. Por semestre, os próprios estudantes elegem os representantes de cada turma, que se reúnem com a coordenação para analisar a condução do curso, os procedimentos docentes, discentes e da coordenação, visando identificar e solucionar os problemas que porventura existam de forma coletiva.

> Reunião com os Docentes - A coordenação se reúne periodicamente com os docentes, visando discutir a condução do curso, o comportamento e o comprometimento discente e docente. Nestes encontros são analisadas as dificuldades encontradas, os modelos e práticas pedagógicas que obtiveram êxito, como também há o compartilhamento de experiências e a constante busca de solução para os problemas porventura detectados.
> Avaliação do Desempenho Docente - *[a UniSal]*, semestralmente, avalia o desempenho dos professores, utilizando formulário de avaliação, que é respondido/preenchido por todo o corpo discente. Os resultados desta avaliação são discutidos no Conselho de Alunos e devolvidos ao corpo docente pelos coordenadores de curso, a fim de melhorar cada vez mais a qualidade do ensino. Neste instrumento avaliam-se, além do desempenho e prática docente, os instrumentos e ferramentas institucionais que caracterizam o trabalho docente. Também ocorre uma autoavaliação da prática discente no uso e manuseio das ferramentas institucionais disponibilizadas no sítio da instituição e no ambiente do discente on-line.
> Avaliação Institucional - A Instituição disponibiliza formulário para que o corpo discente avalie a estrutura institucional: recursos humanos, curso (matriz curricular, carga horária, nível de professores, conteúdo programático), recursos físicos, serviços e o próprio corpo discente (relação aluno/aluno, aluno/professores, aluno/coordenação). O resultado da avaliação é sistematizado no Planejamento Estratégico realizado uma vez por ano, instrumento maior de avaliação institucional. (PDI; 2008-2012, p. 88-89)

Segundo a IES, a partir de 2006,

> houve uma reestruturação metodológica no processo de avaliação institucional, que passou a integrar operacionalmente as ações dos grupos gestores e do planejamento estratégico. Esta alteração segue em concordância com a filosofia da Instituição que prima pela participação efetiva dos seus membros e colaboradores no processo de planejar e consolidar a instituição. (PDI; 2008-2012, p. 89)

Pelo exposto acima podemos perceber que a IES inovou no que se refere aos direcionamentos contidos nos documentos do SINAES ao promover formas diferenciadas de articulação entre o processo de avaliação e os modelos de planejamento em função das diferenças entre as áreas do conhecimento, como já afirmamos anteriormente. “Neste sentido, criaram-se grupos, alinhando as dimensões previstas nos documentos do SINAES ao cotidiano do planejamento da Instituição” (PDI; 2008-2012 p. 89). Apesar dessa afirmação, não constam no PDI elementos que demonstrem como esse processo é construído e implementado.

A partir da discussão acima se pode observar uma mudança de ênfase quanto ao papel da avaliação institucional na gestão da IES. Inicialmente esta se voltava para a avaliação do curso e gestão dos cursos, o que pode ser percebido na ênfase dada para práticas voltadas a esse aspecto, tais como: Conselho de Alunos, Reunião com os Docentes, Avaliação do

Desempenho Docente. Apenas um dos aspectos se volta para a avaliação institucional mais ampla, momento em que são tratadas dimensões como: recursos humanos, curso (matriz curricular, carga horária, nível de professores, conteúdo programático), recursos físicos, serviços e o próprio corpo discente (relação aluno/aluno, aluno/professores, aluno/coordenação). Mas uma vez, fica evidente a ênfase dada à avaliação dos cursos. A partir de 2006, conforme citação indicada acima, esta ênfase muda e o foco passa a ser a vinculação entre o processo de avaliação institucional e o planejamento estratégico, com rebatimentos nas ações dos gestores.

Essa mudança revela, mais uma vez, a aproximação com o debate mais recente sobre a gestão universitária na atualidade e com a percepção sobre o lugar da avaliação institucional nesse processo, que passa a ser vista como elemento fundamental para a formulação do planejamento estratégico da IES frente às demandas do mundo atual.

Vale destacar, aqui, a reflexão que nos traz DiMaggio e Power (1987) acerca do comportamento das organizações, momento em que trazem o conceito de isomorfismo institucional de campo. Segundo esse autor, conforme já referido em capítulo anterior, um dos aspectos que podem os ajudar a compreender as decisões quanto ao modelo de gestão adotado pelas organizações que tendem a apresentar certa homogeneidade em seu comportamento organizacional. No caso das organizações específicas que estamos analisando, as IES privadas, não é difícil perceber a convergência entre o discurso da IES expresso em seu PDI e aquele expresso em estudos e discussões produzidos no âmbito da ABMES. Nesse caso, podemos observar uma grande identidade entre os discursos da Associação e o produzido pela IES que aparece em seu PDI.

Um dos aspectos a destacar, ainda nessa direção, é a ênfase que a IES coloca no compromisso que a mesma deve ter com a formação de excelência dos alunos voltada ao mercado de trabalho, permitindo-lhe enfrentar e atender as exigências desse mercado. Ao mesmo tempo, a IES enfatiza o compromisso social que deve ter com o seu entorno, no caso a cidade do Salvador, formando profissionais que visem não apenas o seu crescimento pessoal, mas da sociedade como um todo.

Nesse sentido, vale registrar que se evidencia nesse discurso, ao mesmo tempo, uma tendência para buscar estratégias para enfrentar a alta competição em que a IES se insere em seu setor, ao mesmo tempo em que a IES afirma a necessidade de cumprir de a sua função social. Pelo menos é isso que nos apresenta o PDI da IES. O trecho abaixo demonstra confirma essa análise.

> [A Unisal] tem por missão oferecer a um mercado aceleradamente competitivo e em permanente transformação, pessoas empreendedoras capazes de administrar esta nova ordem e seus paradigmas, seguindo uma política educacional identificada com os problemas que afligem a região Nordeste (PDI, 2008-2012, p. 8).

Alguns elementos chave podem ser percebidos no trecho acima que aparece em várias outras partes do PDI. Palavras como: mercado competitivo, pessoas empreendedoras; nova ordem social; são comuns e aparecem continuamente ao longo do texto, revelando uma tendência do discurso educacional na atualidade, principalmente quando estamos tratando de gestão da educação superior, com ênfase no espaço da IES privadas.

No que se refere mais especificamente ao modelo de avaliação adotado, a IES traz algumas inovações que merecem ser referidas, principalmente no que se refere ao aspecto da participação da comunidade externa no processo de autoavaliação da IES. Nesse caso, além do sistema de avaliação institucional contar com a participação da comunidade acadêmica que responde a questionários sobre o desempenho da IES, o que é de praxe na maioria dos modelos de avaliação institucional das IES privadas, destaca-se a importância que é dada a participação das "entidades representativas de classe (conselhos, ordem, sindicatos, associações) e Instituições estratégicas da sociedade parceiras" da Unisal.

Nessa perspectiva destaca a IES

> A avaliação com a comunidade externa é feita por intermédio do coordenador de curso que encaminha os instrumentos de pesquisa às entidades representativas de cada área profissional, estreitando assim a participação destes no cotidiano da instituição.
> O Holding empresarial [Unisal] é responsável por contatar as empresas recrutadoras de mão-de-obra oriunda da [Unisal], como também deve adequar à pesquisa de egressos as dimensões previstas no SINAES.
> Ao Núcleo de Extensão cabe desenvolver a pesquisa junto aos parceiros e comunidades beneficiadas pelas ações extensionistas e de responsabilidade social desenvolvida pela IES (PDI, 2008-2012, p. 98).

Quanto ao tratamento dos dados coletados junto aos diversos segmentos que participam da avaliação, a IES afirma em seu PDI, no item relativo ao projeto de Avaliação Institucional que:

> Para compilar os dados obtidos através dos questionários aplicados a CPA elabora os seguintes tipos de relatórios: de autoavaliação institucional, por segmentos da comunidade [Unisal] (docente, discente e funcionários), de percepção e imagem externa (egressos, empresas, comunidades, entidades de classe) e do discente, (por curso, por faculdade e por ano de ingresso).
> Os dados sistematizados e analisados pela CPA são devolvidos aos Colegiados de Curso e aos Diretores para que sejam debatidos e analisados, como também ao Conselho de Alunos de cada curso.

> A sistematização e análise são feitas internamente na CPA e essa busca agregar os docentes especialistas nas áreas avaliadas para emitirem parecer. (PDI, 2008-2012, p. 90)

Quanto ao uso dos resultados da avaliação é expresso pela IES o seguinte procedimento:

> Após compilação dos resultados a CPA confecciona relatório de Auto-Avaliação a ser apresentado aos representantes do MEC em processo de avaliação na IES; definição de ações e planejamento estratégico da IES junto à diretoria e por fim, definição das estratégias de competitividade e manutenção no mercado por parte da IES (PDI, 2008-2012, p. 90)

Ainda como uma evidência importante do tipo de relação defendida pela IES entre avaliação e gestão universitária, principalmente no que refere ao uso dos resultados da avaliação no processo de planejamento das ações a serem implementadas, indicamos o trecho abaixo:

> Diante da necessidade de melhorias contínuas no processo educacional (...) a [Unisal] desenvolve o Fórum Anual de Avaliação Institucional para elaboração e discussão do Planejamento Estratégico, quando representantes de todos os setores da Instituição apresentam os resultados obtidos durante o ano e as metas e ações para o ano seguinte. Baseado nos indicadores sugeridos pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), a Comissão Própria de Avaliação (CPA), através do Planejamento Estratégico, estabelece suas principais atividades, através dos Grupos de Trabalho, traçando um conjunto de iniciativas (plano de ação) definido por cada um destes Grupos, que tem influenciado diretamente na evolução dos indicadores estabelecidos pela Instituição para sua autoavaliação.
> Os Fóruns Acadêmicos, que acontecem ao longo do ano, têm como objetivo proporcionar momentos de reflexão e discussão entre o corpo docente acerca das propostas pedagógicas desenvolvidas na [*UniSal*] frente às transformações da sociedade contemporânea e as implicações educacionais decorrentes das mesmas, possibilitando trocas de experiências e apresentação de casos práticos, além da palestra em si (PPI, 2008-2012, p. 136)

No que se refere a sua estrutura administrativa a IES afirma, por meio do seu PDI, contar com instâncias de decisão compostas por órgãos executivos (Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias) e por órgãos normativos, consultivos e deliberativos, que se constituem como colegiados de gestão. Dentre os conselhos existentes na IES, estão: o Conselho Superior de Administração, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; os Colegiados de Curso. Órgãos que se encarregam, juntamente com suas diretorias, por meio dos programas e projetos desenvolvidos, da gestão da IES.

Ainda com relação à gestão, a IES destaca ao longo do PDI o caráter de integração que deve ter os diversos setores que compõe a organização, que devem ser percebidos como um sistema formado por partes e setores interligados. Para promover essa integração, a *UniSal* destaca a importância do investimento de "projetos de comunicação integrada, visando consolidar a identidade organizacional" (PPI, 2008-2011, p. 139).

Nesse sentido, o projeto de comunicação integrada da IES parece se sustentar nas tendências mais recentes do campo da administração das organizações, que traz a perspectiva de sistêmica como fundamento para suas ações, além da necessidade de motivar os colaboradores para se sentirem como partes integrantes das organizações. A descrição abaixo indica essa tendência:

> O Setor Comercial do Centro Universitário [Unisal], responde pela área de Comunicação e Marketing, sendo responsável em desenvolver ações de comunicação integrada. Desenvolve estratégias visando fidelizar clientes, motivar os colaboradores, disseminar informações acerca dos serviços e ações realizadas pela Instituição.
> Os veículos de comunicação utilizados e existentes são: o portal institucional [...], intranet [...], murais, informativos, comunicados, jornal institucional e agenda eletrônica. A instituição se esforça em manter seus clientes bem informados divulgando a informação em vários veículos garantindo assim o recebimento da mensagem. Procura desenvolver estratégias de relacionamento com o público interno estimulando as relações interpessoais e intrassetoriais.
> Através da internet o aluno pode acessar o sistema aluno on-line, onde se encontram estão às informações relevantes aos cursos, como: Estrutura Curricular, horários de funcionamento(setores,das aulas), notas, freqüência, planos de aulas, oferta de vagas de estágio, calendário acadêmico, atividades complementares entre outros.
> Também na internet através do docente on-line, os professores disponibilizam para os alunos o plano de aula, material didático, notas, faltas, artigos e etc.
> Os colaboradores utilizam e interagem com a Intranet ferramenta utilizada para troca e divulgação de informações, sugestões de entretenimento, dicas de leitura, textos com temas relacionados à saúde, bem-estar, carreira, etc. Além de ser um espaço utilizado para comunicação administrativa e uso do sistema Helpdesk.
> A ouvidoria se dá através dos setores: Central de Atendimento ao aluno - CAF e o Call Center. Ambos recebem sugestões, reclamações e esclarecem dúvidas dos alunos. Também possuímos um sistema de Comunicação online, denominado Fale Conosco, que possibilita uma comunicação direta com a instituição. Todas as perguntas são recebidas, encaminhadas para o setor responsável e respondidas com brevidade.
> A comunicação externa é utilizada pela IES para garantir que seu público externo conheça e tenha uma imagem positiva da instituição. Utilizamos a mídia impressa, mídia eletrônica para que a informação seja veiculada de uma maneira rápida e clara, alcançando os seus objetivos. Os canais de comunicação e de Sistemas de Informação do Centro Universitário [*UniSal*] são os jornais, assessoria de imprensa, eventos institucionais, rádio, publicações diversas, TV etc. (PPI, 2008-2012, p. 138).

Ainda com relação à comunicação externa, chama a atenção, a inovação no sentido de garantir o debate com a sociedade, o que ocorre por meio da criação de um Conselho de Integração Social composto por representantes da comunidade externa. Nesse sentido, afirma a IES:

> Consciente da importância da participação da sociedade civil organizada na condução do projeto Universitário, o Centro Universitário [*UniSal*] criou o Conselho de Integração Social, possibilitando um envolvimento participativo e atuante dos representantes da comunidade. O Conselho de Integração Social, órgão de natureza consultiva, possui representantes de diversos segmentos da sociedade.
> O Conselho se reúne semestralmente com o objetivo de discutir temas e ações relevantes a sociedade, contribui para a integração do Centro Universitário com os setores público e produtivo, com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis (PPI, 2008-2012, p. 141).

No que se refere ao aspecto administrativo com o foco nas questões do orçamento, o texto apresentado no PDI não se refere em nenhum momento a termos como avaliação e planejamento estratégico, embora se possa supor que, ao afirmar que os recursos "são direcionados ao aperfeiçoamento do ensino, iniciação científica, extensão e pós-graduação para que se possam suprir suas necessidades em decorrência da realização das atividades planejadas" (PDI, 2008-2012, p. 79), a questão do planejamento esteja implícita.

Ainda com relação a este aspecto, o documento do PDI traz os seguintes elementos:

> Por meio de previsões orçamentárias os recursos são alocados na instituição, com o objetivo de definir os investimentos necessários para a manutenção e ampliação das instalações. Os investimentos são estimados com base nos cronogramas de edificações, instalações físicas, aquisição de equipamentos, acervo bibliográfico, máquinas, aparelhos e outros de natureza permanente a preços de mercado, conforme levantamento realizado.
> O orçamento do Centro Universitário [UniSal] é elaborado anualmente pelo setor administrativo financeiro, após levantamento das receitas, despesas e investimentos previstos, são tomadas medidas e ações para a instituição. O desempenho econômico-financeiro, o comportamento e evolução da receita e da despesa são monitorados pela mantenedora com a supervisão do setor administrativo financeiro.
> Em atendimento a previsão orçamentária dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, o Centro Universitário [*UniSal*] investe nas estruturas de laboratórios de acordo com a necessidade apresentada no projeto pedagógico do curso e número de alunos matriculados (PDI, 2008-2012, p. 79).

Essa situação pode revelar certa desarticulação entre o discurso relativo ao Projeto Pedagógico Institucional e o Setor Administrativo e Financeiro da IES, o que indicaria uma tendência que é comum nas IES privadas, e que vem sendo discutida como um dos elementos

a serem considerados para enfrentar as dificuldades da gestão universitária no setor privado: ou seja, o problema da integração efetiva entre todos os setores que integram a gestão de uma IES.

Ao concluir esse item da pesquisa que buscou analisar a forma com a IES trata a relação entre avaliação e gestão universitária a partir do que diz o seu PDI, chamou-nos a atenção o destaque dado pela IES ao aspecto da avaliação externa da comunidade com relação ao seu desempenho. Esse destaque dado pela IES deve ser sinalizado, pois, apesar desse aspecto se constituir em uma das dimensões do Sinaes, o mesmo não tem sido tratado com um aspecto relevante nos estudos sobre avaliação institucional que vem sendo produzidos nos últimos anos. A discussão acerca da importância da comunidade externa tem sido feito mais na perspectiva da competição acirrada que o setor vem tendo que conviver e da necessária adequação de suas práticas para poder continuar sobrevivendo no mercado.

No caso da UniSal não é essa a perspectiva que tem sido destacada, pelo menos no nível do discurso que aparece expresso nos documentos produzidos pela IES e que indicam elementos importantes de sua identidade institucional. No caso em questão, o que se percebe é que este é um elemento que vem sendo tratado de forma sistemática e com certa ênfase o que se expressa com a criação de espaços institucionais de discussão, como por exemplo: a existência do Conselho de Integração Social e das funções que está prevista para que o mesmo desempenhe; a avaliação dos projetos e programas de extensão que é feita junto às comunidades atendidas e parceiros, entre outros.

Nesse sentido, fica a questão que pretendemos avançar na busca de resposta no item seguinte: Como esse modelo de gestão universitária e de avaliação se dá na realidade? Como os gestores que concebem, formulam e implementam o projeto institucional percebem o que está expresso no nível do discurso no PDI com relação às contribuições da avaliação para a gestão universitária?

No item seguinte iremos tratar dessas questões.

6.2 O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE O SINAES.

Após analisar o que a IES afirma sobre a relação entre avaliação e gestão universitária, tendo como referência os documentos do PDI e do PPI, cabe trazer para o debate o que pensam os atores sociais responsáveis pela gestão efetiva da IES no seu cotidiano acerca das contribuições da avaliação para a gestão.

Inicialmente discutiremos o que pensam os gestores acerca do Sinaes e de sua influência para a definição do modelo de avaliação e de gestão da IES. Para apresentar as análises acerca dos dados coletados organizamos o material em dois blocos: um primeiro em que trabalhamos com os resultados das entrevistas realizadas com os diretores dos órgãos executivos (Direção Geral, Direção Acadêmica e Direção Administrativo-Financeira) e com o Coordenador da CPA; e um segundo, em que agrupamos os resultados das entrevistas realizadas com os Coordenadores de Cursos de Graduação.

Com relação a esse aspecto da entrevista, buscamos tratar aspectos tais como: concepção sobre o modelo de avaliação institucional definida no Sinaes; concepção sobre a pertinência das dimensões definidas pelo Sinaes para avaliar as IES e contribuir com o seu crescimento e fortalecimento. Vejamos o que pensam cada um dos grupos de sujeitos entrevistados.

6.2.1 O olhar dos Dirigentes e do Coordenador da CPA

O Diretor Geral (Reitor) da IES tem 49 anos, é do sexo masculino e possui mestrado e doutorado na área de Engenharia da Produção. Não faz parte da mantenedora e está como Diretor Geral há três meses. O dado relativo aos dirigentes pertencerem ou não a mantenedora é relevante na medida em que pode se um importante fator de interferência no processo de avaliação e na forma como seus resultados são divulgados e utilizados, como tem sido amplamente discutido quando se tratam de IES de pequeno porte ou de empresas familiares.

O Diretor Geral da IES compõe o quadro de avaliadores do INEP-MEC, portanto, segundo o mesmo, conhece o Sinaes. No que se refere à concepção de avaliação institucional associou a avaliação ao planejamento estratégico da IES, afirmando que a mesma atende às exigências do MEC e da Instituição. Para o mesmo as dimensões utilizadas pelo Sinaes contribuem significativamente para o desenvolvimento da IES na medida em que permite o acompanhamento permanente de suas ações, além de alimentar o planejamento, conforme se pode observar no trecho do discurso a seguir:

> As dimensões do Sinaes são coerentes e refletem a realidade da instituição. São significativos e abrangentes e permitem uma boa avaliação. No caso da *UniSal*, tem se constituído no elemento chave para o seu planejamento estratégico (Diretor Geral).

A vinculação entre avaliação e planejamento estratégico se caracteriza como um dos pontos fortes do discurso dos dirigentes, como veremos a seguir, e se exemplifica o que

discutimos anteriormente acerca das influências do discurso vinculado no âmbito das associações que congregam as IES privadas no Brasil, bem como de algumas tendências teóricas expressos nos estudos de pesquisadores do campo da gestão numa perspectiva mercadológica. Isso não significa dizer que a IES deva ser incluída dentro de uma tendência da educação superior que trata a educação como um negócio altamente rentável, até por que esse é um discurso que já foi incorporado, inclusive, por muitas IES públicas. No entanto, se revela como uma marca do discurso para o qual precisamos estar atentos ao longo da análise sobre as concepções dos outros gestores.

O Diretor Administrativo-Financeiro tem 53 anos, é do sexo masculino e possui graduação em Administração. Também não faz parte da mantenedora, trabalha na IES há oito anos e há dois atua como Diretor Administrativo-Financeiro. Como já havíamos sinalizado antes, quando da análise do PDI, este setor apresenta pouca aderência ao discurso mais atual sobre gestão acadêmica integrada que, inclusive é um dos destaques do PDI quando se trata de outros aspectos que definem a vida institucional, revelando aquilo que, insistentemente, vem sendo expresso por estudiosos e profissionais que atuam no setor da educação superior privada quanto à gestão universitária. O distanciamento entre os aspectos acadêmicos, administrativos e financeiros.

Esse é um dos aspectos que tem sido destacado no debate sobre gestão universitária em IES privadas na atualidade, sendo, inclusive, considerado como um dos fatores que mais enfraquecem as IES, ou identificado como uma das principais fontes de conflitos no âmbito da gestão mais ampla dessas instituições.

O que queremos destacar é que o distanciamento entre as dimensões acadêmicas e administrativas compromete a vida da instituição, bem como as possibilidades de contribuições que o uso dos resultados da avaliação institucional pode vir a dar para a gestão, uma vez que não se estabelecem canais de comunicação entre os setores. Autores como Vasconcelos (2003) e Tachizawa e Andrade (2006) vem tratando insistentemente sobre essa questão.

A afirmação do Diretor Administrativo de que o seu setor só lida com questões administrativas, com a estrutura física, o que é feito com base nas solicitações do setor acadêmico, exemplifica o que estamos discutindo. No que se refere ao conhecimento sobre o Sinaes afirma que não conhece, nem tem idéia do acadêmico, revelando, consequentemente, um desconhecimento sobre a importância da avaliação institucional gestão da IES numa perspectiva mais orgânica. No entanto, destaque que o Sinaes tem sido importante para a IES,

pois tem ajudado na política de pessoal, na infraestrutura e na sustentabilidade financeira, o que é contraditório com o que diz anteriormente.

A Diretora Acadêmica tem 39 anos, é do sexo feminino, possui graduação em Psicologia e Especialização em Gestão Acadêmica. Também não faz parte da mantenedora, atua a dez anos na IES e há dois anos como Diretora Acadêmica.

No caso da Diretora Acadêmica esta expressa um conhecimento mais elaborado sobre o Sinaes, apresentando os diversos aspectos que são avaliados segundo a legislação pertinente que definiu o sistema, afirmando que o objetivo principal do Sinaes é garantir a qualidade da educação superior. Para esta dirigente:

> O Sinaes representa um marco na avaliação do ensino superior, pois representa um avanço do ponto de vista da integração dos três tipos de avaliação que compõem este sistema. Entendo que apresentar um conceito pelo reconhecimento do curso ou pelo resultado do Enade é muito simplório, considerando a complexidade do ensino. Antes do Sinaes percebíamos o quanto as instituições usavam resultados parciais para divulgação como diferencial, o que atualmente ainda ocorre, mas em menor escala (Diretora Acadêmica).

A familiaridade com o Sinaes que se revela no discurso da Diretora Acadêmica é facilmente explicada em decorrência das atribuições do cargo. A necessidade de lidar cotidianamente com questões relativas ao Enade, às avaliações externas para reconhecimento de curso, renovação de reconhecimento, entre outras demandas decorrentes do processo de regulação do MEC, produzem um conhecimento mais elaborado sobre o Sinaes.

No caso do Coordenador da CPA que tem 42 anos e formação em Administração, com MBA em Negócios, sua concepção de aproxima da perspectiva da Diretora Acadêmica, vendo no Sinaes uma forma de controle importante para garantir a qualidade das IES públicas e privadas, conforme se observa no discurso a seguir:

> Vejo o Sinaes como uma forma de controle da qualidade dos serviços oferecidos pelas IES, que se aplica, principalmente, para as Instituições privadas. Apesar disso, acredito que trouxe muitas contribuições para que as IES façam o controle de seus processos de gestão. Acho que podemos até dizer que é com base no que regulamenta o Sinaes que a Administração das Instituições acontece. Aqui na [UniSal] seguimos as referências do Sinaes e fazemos algumas adequações..... Além disso, no modelo é definido num nível mais amplo na medida em que fazemos parte de um Grupo maior (Coordenador da CPA).

A situação destacada pelo Coordenador da CPA revela um aspecto que parece ser relevante e que remete aos limites e possibilidades quanto ao uso dos resultados da avaliação e de sua contribuição para a gestão da IES, destacando-se, nesse caso, a estreita relação entre

a forma como se estrutura o poder de decisão na IES, e as possibilidades de autonomia ou de controle dos processos de gestão no cotidiano da instituição. No caso da IES analisada, que pertence a um grande grupo empresarial cuja sede se situa fora da cidade do Salvador, essa questão pode ter grande influência na forma como a avaliação é conduzida e como seus resultados são utilizados.

A discussão sobre esse aspecto traz elementos importantes que se articula ao debate teórico que trouxemos anteriormente acerca do comportamento institucional que se configura a partir das relações que estabelece com o ambiente externo e interno; com as dimensões sócio-econômicas nos âmbitos locais, nacionais e internacionais; com o perfil de seus dirigentes, dentre outros fatores. Nesse caso, a necessidade de buscar parcerias institucionais e financeiras visando a sobrevivência no mercado, com certeza terá importantes impactos para a vida da IES, uma vez que esses processos geralmente vem marcados por mudanças profundas quanto aos centros de decisão, mudando, por sua vez, a cultura organizacional e o desempenho da IES.

Aos tratarmos sobre a adequação das dimensões do Sinaes para avaliar as IES, a Diretora destaca que as dez dimensões definidas garantem uma análise da IES como um todo, mas destaca que o problema está na impossibilidade de controlar o olhar do avaliador que, por ter várias origens, pode distorcer ou enfatizar determinados aspectos. Como podemos perceber no fala a seguir:

> As dez dimensões possibilitam uma análise da IES como um todo, o problema está na distribuição dos pesos dados a cada uma dessas dimensões, principalmente nas avaliações de cursos em que a depender da origem do avaliador pode distorcer ou até mesmo focar em determinada dimensão (Diretora Acadêmica).

Ainda no que se refere à contribuição das dimensões da avaliação institucional definidas no âmbito do Sinaes para o crescimento e fortalecimento das IES a Diretora afirma que:

> O MEC é o órgão regulador, então, todos os esforços da IES são para obter pelo menos os conceitos mínimos estabelecidos, se a instituição não considerar essas dimensões estará fadada ao risco de fechar um curso, obter baixos resultados e consequentemente não oferecer um serviço de qualidade.

No que se refere à adequação das dimensões indicadas no Sinaes para avaliar as IES privadas, mais uma vez suas respostas se aproximam das respostas da Diretora Acadêmica, pois segundo ele as dimensões se tornam adequadas ou não dependendo de quem faz a avaliação. O trecho da fala a seguir é importante para evidenciar sua posição:

> Eu não vejo as dimensões do Sinaes nem como um problema, nem como a solução para as IES; para mim o problema está na forma como essas dimensões são consideradas e adaptadas no processo de avaliação. Quando não se tem autonomia para trabalhar com elas; quando o processo é muito rígido e definido pela mantenedora, ou quando os avaliadores externos as consideram como camisa de força, ai sim, acho que temos muitos problemas. Acho que é isso que compromete muitas vezes o nosso trabalho (Coordenador da CPA).

As falas acima, com destaque para o que afirmam a Diretora Acadêmica e o Coordenador da CPA indicam uma posição relativamente crítica com relação ao Sinaes, principalmente no que se refere a sua força regulatória. Por outro lado, na fala do Coordenador da CPA talvez esteja embutida, também, uma crítica ao modelo pré-definido de avaliação com o qual a IES trabalha. No entanto, essa impressão pode ser posta em dúvida quando observamos a fala desses mesmos atores ao se referirem a autonomia da CPA para conduzir o seu trabalho e para produzir os seus resultados.

6.2.2 O olhar dos Coordenadores de Cursos

Os Coordenadores de Curso que responderam ao questionário foram em número de oito. Para a aplicação do questionário participamos de uma reunião de Coordenação realizada pela Diretora Acadêmica, momento em que apresentamos a pesquisa e solicitamos a participação dos Coordenadores de Cursos de Graduação da UniSal. A adesão foi voluntária. Assim, de um total de vinte e quatro Coordenadores participantes da reunião, conseguimos a adesão de doze Coordenadores que responderam ao questionário, o que equivale a 50% do total, cujos resultados apresentamos a seguir.

Quanto ao perfil dos Coordenadores de Cursos participantes, encontramos os seguintes resultados: seis Coordenadores são do sexo feminino e dois do sexo masculino; as idades variam de acordo com a seguinte escala: quatro na faixa dos 30 aos 39 anos; três entre os 50 e 59 anos; e um com 63 anos. Em termos de formação cinco tem mestrado e três tem especialização em suas áreas de atuação. O tempo de atuação na Coordenação varia entre menos de um ano (dois Coordenadores); um ano (três Coordenadores); um Coordenador com quatro anos de atuação e um com dois anos. Os cursos que Coordenam são: Engenharia, Farmácia, Nutrição, Gastronomia, Serviço Social, Gestão de RH, Logística e Gestão Financeira e Marketing.

Quando tratamos sobre a concepção que os Coordenadores têm acerca do modelo de avaliação institucional definido pelo MEC dos doze Coordenadores seis (50%) destacaram o caráter regulatório do Sinaes e seu objetivo de definir um padrão de qualidade a ser seguido pelas IES. Tres Coordenadores (25%) afirmaram que só conhecem o modelo a partir do que informa a Coordenação Pedagógica da Instituição e um não respondeu.

As respostas abaixo são expressivas no que se refere à concepção expressa quanto à primeira posição identificada e indicam a forma como a maioria dos Coordenadores de Cursos compreende existência do Sinaes:

> [...] O Sinaes é um instrumento de avaliação que o MEC utiliza como meio de checar a competência das IES [...]. É uma verificação dos instrumentos utilizados e se a IES oferece ao público um serviço de qualidade dentro dos padrões estabelecidos pelo Sinaes. (Coordenador do Curso de Logística e Gestão Financeira).
> Esse modelo tem como objeto de estudo: medir o desempenho das IES; comparar o desempenho com um padrão (no nosso caso são as outras IES do grupo e nos anos anteriores); correção de desvios. (Coordenadora do Curso de Gastronomia)
> É o modelo regulatório de qualidade para todas as Instituições de Educação Superior. (Coordenadora do Curso Nutrição)

Quanto aos Coordenadores que revelaram que apenas "conhecem o que é exposto em reuniões de coordenação pedagógica sobre os objetivos e resultados das avaliações, e também sobre as propostas de novas ações" está é uma situação preocupante, pois, apesar de não ser objetivo do nosso estudo avaliar as concepções dos Coordenadores quanto ao Sinaes, entendemos que por estes serem sujeitos importantes no processo de gestão universitária já que está em suas mãos a gestão dos cursos de graduação, estes deveriam conhecer como o Sistema de Avaliação estabelecido pelo MEC, bem como o seu alcance desenvolvendo um olhar crítico e construtivo sobre o mesmo.

No que se refere ao aspecto da adequação das dimensões definidas pelo Sinaes para avaliar as IES e de sua contribuição para o seu crescimento e fortalecimento, seis Coordenadores (75%) afirmaram que são adequadas por permitir a padronização dos processos avaliativos para todas as IES brasileiras. Nenhum deles tratou mais especificamente das dimensões em si, mas da sua importância para que o MEC possa fazer o controle da oferta da educação superior no país, como podemos perceber nas respostas abaixo:

> As dimensões são pertinentes no momento em que a adequação é realizada pela instituição. Nesse processo, os fomentos de participação social, a credibilidade e a certificação ocorrem em dois planos: de um lado, a certeza de que a formação dos profissionais tem o crivo desejado pelo órgão do MEC; e de outro, a aceitabilidade da sociedade contribuindo para um

> aumento expressivo do número de alunos em busca da instituição contribuindo para o seu crescimento. (Coordenador do Curso de Engenharia)
> A definição das dimensões é importante no sentido de padronizar o processo de avaliação entre as instituições de ensino superior, o que leva a um sentido de justiça nos parâmetros comparativos, contribuindo assim para que as IES possam competir no mercado com base nas mesmas referências de qualidade (Coordenadora do Curso de Gestão de RH).

É interessante notar nas falas acima a ênfase dada às dimensões do Sinaes como elemento importante para estabelecer um parâmetro de qualidade que possa ser referência para estabelecer a comparação entre as IES. O caráter regulatório, de padronização de processos é um aspecto destacado pelos seis Coordenadores quando discutimos à pertinência das dimensões para o processo avaliativo, em detrimento das questões relacionadas à sua pertinência para promover a avaliação da instituição.

Esta é uma observação relevante, pois indica a percepção que os gestores dos cursos têm sobre o que é o Sinaes e sobre sua contribuição para o crescimento e fortalecimento da IES que remete aos aspectos da competitividade e do lugar das Instituições no mercado educacional.

Vale destacar, ainda, que apenas um dos Coordenadores relativiza essa adequação das dimensões afirmando que:

> As dimensões podem ser adequadas ou não dependendo da meneira como são tratadas. E a sua contribuição para o crescimento e fortalecimento da Instituição vai depender da filosofia da gestão da IES (Coordenador do Curso de Marketing).

A concepção expressa pelos Coordenadores de Cursos quanto ao Sinaes e à adequação das dimensões definidas como referência padrão para a realização da avaliação institucional revela certo desconhecimento sobre a questão, o que compromete o discurso acerca da necessidade de profissionalização dos gestores universitários, com destaque para os coordenadores de cursos que passam a ser vistos como colaboradores estratégicos para o crescimento e fortalecimento da IES.

Essa é uma situação que se contrapõe com o discurso corrente nos setores relacionados às IES privadas, sejam eles formados por estudiosos ou por profissionais reconhecidos, o que confirmaria a posição de Reis (2007) ao afirmar que as instituições no Brasil, ainda são gerenciadas de forma tradicional, em que os processos de tomada de decisão são lentos, centralizados e de forma corporativa. Essa tendência, de gestão universitária, com certeza tornaria o processo de avaliação um mero cumprimento de exigências legais, e o uso dos resultados uma prática inexistente.

Essa é uma percepção que precisa ser mais bem delineada a partir da continuidade da análise dos dados.

6.3. O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA IES

Nessa parte da discussão tratamos de um conjunto de questões que buscaram dar conta dos seguintes aspectos: o modelo de avaliação institucional adotado e sua relação com o que prevê o Sinaes; o trabalho da CPA e sua relação com a gestão da IES; processos de divulgação dos resultados da avaliação.

6.3.1 O olhar dos dirigentes e do Coordenador da CPA

No que se refere ao modelo de avaliação institucional adotado e sua relação com o que prevê o Sinaes o Diretor Geral da IES afirma que este utiliza as referências do Sinaes, mas procura inovar adequando às necessidades da IES, além disso, se busca utilizar outros modelos de avaliação do desempenho do aluno, por exemplo. Ainda segundo esse dirigente, a avaliação institucional se caracteriza como uma prática regular que ocorre da maneira mais democrática possível, conforme se pode ver no trecho abaixo:

> A Unisal utiliza as referências do Sinaes, mas procura inovar em aspectos que julga relevante para construir diagnósticos mais precisos sobre a Instituição. Por isso, inclusive recorremos a um modelo construído a partir de indicadores internacionais que é aplicado por uma consultoria. Esse modelo se baseia no PESA (Pesquisa Estação de Avaliação do Aluno) e tem sido muito importante para complementarmos avaliações realizadas pelo MEC, como o Enade (Diretor Geral).

Esse mesmo aspecto quando tratado em entrevista com o Diretor Administrativo-Financeiro apresenta evidências, mais uma vez, do distanciamento e da falta de integração entre os setores que compõe a gestão universitária e que, necessariamente, deveriam estar integrados, pois o mesmo revela não ter conhecimento do modelo de avaliação adotado e que, portanto, também não sabe se há inovações quanto ao processo de avaliação.

Quando questionado sobre esse aspecto, a Diretora Acadêmica afirmou que o modelo de avaliação institucional reproduz o modelo do Sinaes, não trazendo inovações. Essa resposta reafirma respostas anteriores da dirigente quando revelou que a IES precisa atender às exigências do MEC como órgão regulador, o que revela, em certa medida, uma concepção

do Sinaes como avaliação regulatória. Ainda com relação ao modelo de avaliação adotado, a dirigente afirma que este modelo procura contemplar aspectos relevantes para a sobrevivência da instituição, tais como: as demandas dos usuários, os problemas mercado e da competitividade, entre outros, como se pode perceber a partir do trecho de sua fala indicada a abaixo:

> O modelo de avaliação adotado pela [*Unisal*] segue o proposto pelo Sinaes, não apresentando inovações. Além disso, a [*Unisal*] faz parte de um grupo empresarial nacional o que faz com que todo o processo avaliativo seja padronizado para as instituições que fazem parte do Grupo. No planejamento estratégico, no entanto, uma série de elementos são discutidos e considerados, principalmente aqueles relacionados a posição da [*UniSal*] frente às outras IES de Salvador.

As falas dos dirigentes entrevistados revelam posições que se confrontam em vários aspectos. Entre esses aspectos destacamos, por um lado, as perspectivas diferenciadas que se apresentam entre o diretor geral e o diretor acadêmico, pois enquanto para um ocorrem inovações no modelo de avaliação institucional da IES com relação ao que é proposto pelo Sinaes, para o outro estas inovações não existem na medida em que a IES adota um sistema de avaliação padronizado definido por um Grupo Empresarial que atua na educação superior do qual a IES é parte integrante.

Por outro lado, a que se destacar o desconhecimento do Diretor Administrativo-Financeiro que desconhece o que ocorre em termos de avaliação institucional. O que chama atenção considerando que se trata de uma IES de grande porte como ficou caracterizado anteriormente, confirmando a tendência da gestão universitária denunciada por estudiosos e profissionais da área que evidencia um objetivo distanciamento entre os aspectos acadêmicos e administrativo-financeiros nos processos cotidianos da gestão das IES, apesar do discurso do PDI sinalizar em outra direção.

Quanto ao trabalho realizado pela CPA verifica-se uma aproximação com relação às falas dos dirigentes geral, acadêmico e do Coordenador da CPA no que se refere a sua importância, à autonomia com o que a CPA trabalha, e quanto às escolhas dos membros para a sua composição. Os trechos das falas indicadas abaixo demonstram essa concordância.

> A CPA é muito importante; é ela que articula os indicadores e os atores envolvidos no processo avaliação; é quem ouve os agentes externos. A CPA tem total autonomia para apontar os pontos positivos e as fragilidades, por isso acho importante realizar efetivamente os critérios e indicadores do Sinaes. (Diretor Geral)
>
> A CPA realiza todo processo avaliativo semestralmente; apresenta resultados para toda comunidade acadêmica e conduz o processo de planejamento com base nos resultados da avaliação. A CPA é composta por professores, funcionários técnico-administrativos, discentes e representantes da

> comunidade; tal composição é definida pela Diretoria Geral e Acadêmica. A autonomia é preservada, pois o Coordenador da CPA sempre se posiciona e realiza suas atividades/relatórios sem interferência da gestão; quanto à participação os componentes são indicados em função do seu desempenho na instituição; pessoas que se destacam por serem atuantes, pró-ativas e presentes. (Diretora Acadêmica).
> A CPA tem sua importância reconhecida por todas as instâncias da Instituição. Ela é responsável por conduzir todo o processo avaliativo e pela divulgação dos resultados (...). Não tenho sofrido nenhum tipo de pressão quanto ao trabalho realizado, ou quanto aos resultados encontrados. Assim posso dizer temos autonomia para realizar o trabalho. O problema, no entanto, é que nos sentimos sozinhos às vezes, pois nem todos entendem ou querem saber sobre o que é a avaliação institucional; outros têm receio de seus resultados. Parece até que temos o poder na mão de dizer quem está bem e quem está mal no processo. Tentamos trabalhar contra isso, mas é difícil (Coordenador da CPA).

É importante destacar, mais uma vez, que o Diretor Administrativo-Financeiro não trouxe contribuições relevantes nesse ponto da discussão, apenas referindo que não conhecia o trabalho da CPA.

Vale destacar, ainda, com relação a esse aspecto da discussão que nenhum dos atores se refere àqueles canais institucionais de participação da comunidade no processo de avaliação referidos no PDI, o que pode ser um indicador de que o mesmo só existe no papel, ou que sua existência não tenha participação relevante na condução da vida da instituição. Além disso, a fala do Coordenador da CPA é exemplar para percebermos o quanto a avaliação institucional ainda precisa caminhar para se tornar efetivamente uma referência positiva para as IES.

Quando tratamos da divulgação dos resultados da avaliação institucional, mais uma vez percebemos uma convergência das opiniões dos entrevistados, pois todos afirmaram que os resultados das avaliações são amplamente divulgados e para tanto são utilizados diversos meios, tais como: reuniões, banners, site, por meio eletrônico junto à mantenedora, boletim eletrônico.

6.3.2 O olhar dos Coordenadores de Cursos

Com relação ao primeiro aspecto relacionado a este item, que trata do modelo de avaliação institucional adotado pela IES e de sua relação com o que prevê o Sinaes, percebemos uma dispersão com relação às respostas. Foram os seguintes os resultados encontrados: três Coordenadores (25%) afirmaram que o modelo adotado na IES traz

inovações com relação ao Sinaes; seis (50%) disseram que o modelo apenas reproduz o Sinaes; e três deles (25%) disseram que reproduz e traz algumas inovações.

Ao serem solicitados para justificar e apresentar os tipos de inovações que percebem no modelo adotado pela IES nenhum dos Coordenadores apresentou uma resposta objetiva com relação à questão, afirmando apenas que sabiam que foram feitas, mas não sabiam quais. Ou traziam respostas vagas como as que apresentamos a seguir:

> [...] Características da própria matriz (Coordenadora do Curso de Marketing)
> [...] Garantir não somente por amostra, mas a "todos" os alunos da Instituição a possibilidade de conferir sua participação propondo suas opiniões e idéias possibilitando crescimento e mudança institucional (Coordenadora do Curso de Serviço Social).
> [...] Avaliação dinâmica com práticas vivenciais (Coordenadora do Curso de Logística e Gestão Financeira).

As respostas podem ser indicativas, por um lado, do desconhecimento dos Coordenadores sobre o modelo de avaliação adotado pela IES, ou, por outro, de que afirmam que há inovações sem ter clareza do próprio sentido do que poderia ser considerado como inovação em termos de um modelo de avaliação institucional.

O que nos chama a atenção nesses casos é que o PDI traz elementos inovadores com relação ao modelo de avaliação, principalmente no que se refere à participação da comunidade externa na avaliação institucional. No entanto, nenhum dos Coordenadores faz referência àqueles aspectos que aparecem no PDI, o que revela certo distanciamento entre o que está proposto no documento e a realidade cotidiana da IES.

Ao tratarmos sobre a constituição da CPA e sobre a relação da CPA como o trabalho dos Coordenadores com a gestão da IES pudemos perceber que todos os Coordenadores afirmaram que a CPA é constituída por representantes dos diversos setores que participa da vida acadêmica da IES. No entanto, quanto à forma de escolha dos membros apenas um referiu-se a eleição e outro referiu que os membros são escolhidos entre as lideranças da Instituição, sem esclarecer a que tipo de liderança se referia.

Ao discutirmos sobre o acompanhamento do trabalho da CPA pelos Coordenadores todos informaram que acompanham através de reuniões, em capacitações, etc. O interessante, nesse caso, é a freqüência das reuniões varia em cada Coordenador, pois enquanto uns se referem a reuniões mensais, outros informam que são semanais. O que pode ser um indicador de que não há procedimentos sistemáticos quanto a esse acompanhamento.

Vale destacar uma das respostas, pois esta traz indicativos importantes acerca dos problemas que o processo avaliativo tem no cotidiano das IES:

> A avaliação tem sido aprimorada a cada ano/semestre e na CPA de 2010.1, como Coordenadora pude acompanhar mais de perto e discuti os resultados com os alunos. 81% dos alunos responderam a avaliação e ficaram satisfeitos por terem, pela primeira vez, tido retorno de suas avaliações (Coordenadora do Curso de Gastronomia).

Por fim, ao discutir como se dá o processo de divulgação dos resultados da avaliação houve unanimidade de que a divulgação é feita de forma ampla, utilizando diversos meios, tais como: reuniões, palestras, site institucional, murais, banners, etc. Vale destacar que este foi o único item que apresenta total sintonia entre as respostas dos dirigentes e dos Coordenadores dos Cursos.

Ao tratarmos do item acima sobre o modelo de avaliação institucional da IES, sobre sua importância e relação com o Sinaes, podemos observar que as falas dos Dirigentes, bem como dos Coordenadores de Cursos convergem no que tange a sua importância para a formulação do planejamento estratégico da IES e para a definição das ações. No entanto, cabe questionar por que sendo a avaliação um instrumento tão importante, conforme o discurso dos gestores, esta não é conhecido por setores estratégicos da IES, como o setor administrativo e financeiro; ou por que os próprios coordenadores afirmam desconhecer o Sinaes.

Essa discussão pode sinalizar para algumas possibilidades interpretativas, a saber: talvez tenhamos uma situação em que, no nível do discurso dos sujeitos e daqueles expressos nos documentos, as forças coercitivas do ambiente, especialmente aquelas relativas a um determinado tipo de discurso que se tornou consensual e foi disseminado no cotidiano das IES, por meio de suas reuniões, dos documentos regulatórios do MEC, como é o caso do Sinaes com seus parâmetros reguladores do comportamento institucional da IES, tenha sido incorporado no dia a dia dos gestores, com destaque para aspectos relativos à importância da relação entre avaliação e gestão.

Nesse sentido, evidencia-se, em certa medida, uma concepção que apenas reproduz o discurso produzido por instâncias externas a instituição. Por um lado, no discurso expresso no modelo de regulação do Sinaes e, por outro, no caso da IES estudada, pela sua mantenedora, que por sua vez, incorpora o discurso homogeneizador dos consultores da área.

Por outro lado, no nível da prática cotidiana se apresenta certa confusão e contradição nas falas dos gestores que, em alguns casos, desconhecem o tema da avaliação institucional e, portanto, não percebem a sua importância para a gestão; em outros, conhecem e percebem a importância dessa relação, mas indicam que esse é um jogo de cartas marcadas, ou seja, são processos que estão além do poder de decisão da instituição.

6.4 CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO PARA A GESTÃO DA IES

Nesse item foram tratados três aspectos inter-relacionados: a visão dos sujeitos quanto à relação entre avaliação e o processo de tomada de decisão na gestão da IES; exemplos de ações desencadeadas a partir dos resultados das avaliações; dificuldades e encontradas para implementação de melhorias com base nos resultados das avaliações.

6.4.1 O olhar dos dirigentes e do Coordenador da CPA

No que se refere à visão dos dirigentes quanto à relação entre avaliação e o processo de tomada de decisão na gestão da IES foi unânime a consideração de que os resultados das avaliações são utilizados de forma crítica e contínua pelas diversas instâncias da gestão da IES. Nesse sentido, destaca-se a observação de que é a partir da avaliação que se definem as prioridades e as metas anuais que são acompanhadas continuamente. As falas a seguir indicam essa tendência:

> Os resultados da avaliação institucional, em minha opinião, devem subsidiar todas as ações da Instituição; deve ser a base do planejamento estratégico e ajudar no processo de tomada de decisão. Na Unisal realizamos um balanço crítico com relação aos resultados encontrados e analisamos as possibilidades reais de uso dos resultados. Assim, a partir desses resultados são estabelecidas prioridades para que os pontos frágeis possam ser atacados. Para isso, tentamos promover a participação de todos nas discussões para que possa envolver toda a comunidade com seriedade para promover o crescimento da instituição (Diretor Geral).
> Acredito que a Direção Geral leva em consideração os resultados da avaliação institucional. No nosso caso, são feitas reuniões e balanços para obter dados para subsidiar a direção administrativa; essas reuniões geralmente são feitas com os representantes da mantenedora. (Diretor Administrativo-Financeiro).
> Logo após a divulgação dos resultados da avaliação temos que elaborar planos de ação e esses são acompanhados periodicamente; temos metas a cumprir, então, a relação é direta entre o que os resultados apresentam e as melhorias que devem ocorrer (...). Os resultados das avaliações são semestrais e funcionam como termômetro para a gestão definir onde atuar diretamente; refletem a opinião de 60% da população da instituição (Diretora Acadêmica).

Nessa mesma direção se pronunciou também o Coordenador da CPA que destaca, mais uma vez, o lugar da avaliação institucional para o processo de gestão da instituição, ao afirmar que:

> Se não houver um uso efetivo dos resultados da avaliação realizada na gestão da instituição não tem sentido fazê-la. Acho que esse uso ainda não é adequado, mas estamos melhorando. A própria percepção do que é

> prioridade a partir dos resultados da avaliação é diferente dependendo de quem lê os resultados. Isso tem a ver com o lugar que cada gestor ocupa e com os problemas e urgências que ele precisa resolver [...]. É preciso ter mais profissionalismo no produção da avaliações e no uso de seus resultados. Acredito que ainda temos muito o que melhorar (Coordenador da CPA).

As falas acima são reveladoras se olhadas atentamente. No caso do Diretor Geral podemos perceber uma indicação de que é feito um balanço crítico quanto aos resultados encontrados e, só a partir, daí é que se discute a possibilidade real de uso dos resultados. A questão que se coloca é saber quais os critérios utilizados para se fazer o balanço dos resultados e para decidir sobre o uso ou não dos resultados. Por outro, a indicação de que a definição das prioridades é feita com a participação de todos, sinaliza para o fato de que esse balanço é feito a partir de uma discussão ampliada.

Por outro lado, observamos mais uma vez o comprometimento do alcance das possibilidades do uso dos resultados da avaliação para a gestão, ao olharmos atentamente para o que nos diz o Diretor Administrativo-Financeiro, na medida em que as informações que o setor utiliza para definir suas ações são buscadas em reuniões com representantes da mantenedora. Fica a impressão, portanto, de que a participação referida acima pelo Diretor Geral é limitada e não tem favorecido uma gestão integrada da IES.

Na fala da Diretora Acadêmica essa relação aparece de forma mais objetiva, no momento em que a mesma afirma que os resultados da avaliação são utilizados como referência para elaborar planos de ação e definir metas que devem ser cumpridas. Discurso que se aproxima da concepção apresentada pelo Coordenador da CPA.

Quando tratamos das ações desencadeadas a partir dos resultados das avaliações foram destacadas pelos entrevistados ações tais como: construção de laboratórios, estacionamento, ajustes da infra-estrutura (ações indicadas pelos Diretores Geral e Administrativo-Financeiro); melhoria do acervo da biblioteca; mudança do sistema acadêmico; treinamento das equipes para atendimento ao aluno; capacitação dos docentes, etc. (ações destacadas pela Diretora Acadêmica). A convergência no discurso dos entrevistados é um indicador de que é todos eles percebem a relação entre as avaliações realizadas e as suas contribuições para a gestão da IES.

No que trata das dificuldades encontradas para implementação de melhorias com base nos resultados das avaliações, as dificuldades orçamentárias foram destacadas tanto pela Diretora Acadêmica quanto pelo Diretor Administrativo-Financeiro. Para o Diretor Geral “as dificuldades existem, mas são administradas pela Diretoria Acadêmica da Instituição”.

Ainda quanto às dificuldades, segundo o Coordenador da CPA:

> Quando a CPA realiza um processo avaliativo de forma padronizada, disponibiliza resultados com rapidez e planeja junto à direção as ações de melhoria, todos ganham e isso é o que vem ocorrendo no Centro Universitário [*UniSal*]. Desde 2008 com a implantação da avaliação no sistema acadêmico, o processo se tornou ágil e com base nos resultados ações foram desenvolvidas, sempre focando melhorias para toda a comunidade e garantindo um serviço de qualidade. Nesse processo, as dificuldades encontradas são de dois tipos: de orçamento, pois nem sempre há recursos suficientes para atender as necessidades e ai fica a depender da definição de prioridades; e de adesão ao próprio processo de avaliação. Mas, no geral, podemos dizer que a avaliação tem realmente contribuído para a gestão da *UniSal*.

O destaque dado às dificuldades orçamentárias como sendo uma das principais dificuldades para a implementação de ações gestores decorrentes dos resultados das avaliações realizadas, talvez seja um indicativo de que esteja ocorrendo problemas com relação à integração entre os setores acadêmicos e administrativo-financeiro da IES; ou, por outro, expresse uma crise mais ampla decorrente da alta competitividade do mercado. Nesse contexto, podemos inferir que, talvez, as contribuições que a avaliação poderia vir a dar para a gestão da IES não estejam sendo exploradas adequadamente.

6.4.2 O olhar dos Coordenadores de Cursos

Como já afirmamos anteriormente, nesse item foram tratados três aspectos inter-relacionados: a visão dos sujeitos quanto à relação entre avaliação e o processo de tomada de decisão na gestão da IES; exemplos de ações desencadeadas a partir dos resultados das avaliações; dificuldades e encontradas para implementação de melhorias com base nos resultados das avaliações.

Ao tratarmos da relação entre avaliação institucional e o processo de tomada de decisão no âmbito da gestão da IES percebe-se uma sintonia nas falas com relação à importância que a avaliação pode e deve ter para a gestão. No entanto, ao discutirmos como essa relação se dá na IES, seis dos Coordenadores entrevistados (50%) afirmaram expressamente que essa relação ocorre e se expressa por meio das melhorias e mudanças que são implementadas na Instituição. As falas abaixo exemplificam o que estamos afirmando:

> Quando conferimos e analisamos dados, por exemplo, de grande insatisfação com a biblioteca do campus e na avaliação seguinte, após melhorias com obras e mudanças nas instalações, no fluxo e na quantidade de materiais [...] o resultado aparece bem diferente, havendo melhoria (Coordenadora do Curso de Serviço Social). É através desse instrumento que várias ações são

> implementadas. A exemplo da biblioteca, estrutura física e renovação de alguns professores com baixos índices na CPA (Coordenadora do Curso de Logística e Gestão financeira).

Dentre os outros Coordenadores, em três deles (25%), aparece apenas a afirmação genérica de que a avaliação é instrumento de gestão, pois "toda gestão acadêmica deve ter como objetivo corrigir desvios significativos e a melhoria dos processos" (Coordenadora do Curso de Gastronomia).

Vale destacar, no entanto, uma resposta dada por um dos Coordenadores que afirma que "todos os processos se resumem na adequação da Instituição às diretrizes do MEC" (Coordenador do Curso de Farmácia), levando ao extremo o caráter regulatório do processo avaliativo realizado na IES.

No que se referem às ações desencadeadas a partir dos resultados das avaliações todos os Coordenadores afirmaram que estas ocorrem em diversos aspectos, destacando a estrutura física e a biblioteca. Ressaltaram que algumas ações são da competência das Diretorias, mas que algumas são específicas dos Coordenadores dos Cursos, principalmente aquelas voltadas para a melhoria do projeto acadêmico dos cursos. Nesse sentido, destacam o impacto das avaliações para a re-elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos.

Ao tratarmos das dificuldades encontradas para a implementação das mudanças necessárias, seis Coordenadores (50%) afirmaram que não encontram dificuldades para implementação das mudanças que estão sob a sua responsabilidade. Os outros seis Coordenadores (50%) afirmaram que a maior dificuldade é a centralização das decisões na matriz, o que é relacionado ao fato da mantenedora ter sua sede fora de Salvador e fazer parte de um Grupo de Instituições com ramificações em diversas capitais do país.

A partir da concepção expressa pelos Coordenadores, mais uma vez podemos perceber certo distanciamento entre as respostas que sugerem um olhar focado apenas nos cursos sobre sua responsabilidade, ou de uma perspectiva de que pouco se pode fazer diante do controle externo, tanto do MEC quando da mantenedora, que se afasta da perspectiva de uma gestão profissional da IES privadas, apregoada por profissionais da área e pelas associações que representam o setor.

Nesse sentido, não encontramos no discurso dos Coordenadores de Cursos, entendidos como principais agentes na materialização do projeto institucional, elementos que demonstrem que a IES possui um perfil de uma organização universitária inovadora e empreendedora, o que pressupõe como nos diz Martins (2007): uma estrutura em rede flexível e sistêmica; uma cultura organizacional marcada pela disposição de melhorias contínuas para

enfrentar a competitividade; visão da avaliação como estratégia para projetar comportamentos futuros de variáveis externas e internas, com foco na sua importância para o conhecimento real das demandas da comunidade acadêmica; e com uma gestão descentralizada. O discurso dos Coordenadores parece estar distante desse modelo.

A seguir, a título de considerações finais retomaremos as questões e os objetivos propostos para o estudo, buscando discutir respostas possíveis de serem construídas com base nos dados encontrados e nas categorias teóricas sistematizadas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar de que forma os resultados produzidos pela avaliação institucional interna realizada por uma IES privada, tomando como referência os parâmetros definidos pelo Sinaes, contribuem para o processo de gestão universitária, constituiu-se na questão central que conduziu o estudo que estamos finalizando.

Para apresentar a resposta que conseguimos construir com base nas referências teóricas adotadas e nos dados coletados do estudo de caso realizado em uma IES privada da cidade do Salvador, daremos alguns passos que tratará os principais aspectos envolvidos na questão e que se configuraram como objetivos específicos do estudo, que foram os seguintes: a) apreender as concepções dos gestores sobre o Sinaes e as dimensões definidas para avaliação interna; b) compreender como os gestores concebem o modelo de avaliação implementado pela IES; c) avaliar as contribuições que a mesma pode trazer para o fortalecimento das IES e para a qualidade dos serviços prestados.

Em termos das categorias teóricas adotadas no estudo, trabalhamos, num primeiro momento com os conceitos de avaliação, instituição e avaliação institucional, buscando articular a discussão com nosso objeto de estudo, a relação entre gestão e avaliação em IES privadas. Em seguida, tratamos do conceito de gestão universitária, momento em que buscamos sistematizar as principais tendências que vem se apresentando quanto aos modelos de gestão universitária adequados e necessários ao atual contexto sócio-econômico e político marcado pela alta competitividade no mercado e pela urgência da profissionalização do setor. Por fim, ainda com relação às categorias teóricas, discutimos a relação entre avaliação e gestão, tendo como referência as IES privadas, situando-as frente aos seus diversos tipos previstos no ordenamento legal atual.

Por fim, apresentamos os resultados do estudo de caso, estruturando a discussão numa perspectiva em que os diversos elementos captados tanto nos documentos, quanto nas falas dos gestores, pudessem ir oferecendo os elementos necessários para chegar à resposta para a questão proposta.

Nesse sentido, de princípio, podemos afirmar que a discussão sobre a relação entre avaliação e gestão universitária é um debate que está na ordem do dia, tanto entre estudiosos dos campos da avaliação e da gestão, quanto entre os profissionais que atuam cotidianamente no setor da educação superior, sejam como gestores ou como professores.

Essa emergência e atualidade da discussão se devem, principalmente, a duas ordens de fatores: de um lado, os estudos e pesquisas do campo da gestão e da avaliação que tem se revelado frutífero na proposição das articulações necessárias entre os dois campos, situação que nos leva a afirmar que não é possível a realização de uma gestão sem que se recorra a processos permanentes de avaliação, como também não é possível pensarmos em avaliação sem que o processo de tomada de decisão a partir dos resultados encontrados se imponha como uma necessidade; e por outro, como decorrência da ampla regulação para o setor da educação superior no país a partir da implantação do Sinaes, em 2004, que trouxe para as IES enormes desafios. Dentre estes desafios está o da busca do atendimento dos padrões de qualidade colocados pelo Sinaes que tem caracterizado pelo seu caráter regulatório e de controle das ações das IES, concepção que pôde ser percebida de forma enfática no discurso dos gestores que participaram da pesquisa.

Esse é, portanto, o espaço em que se situa a discussão construída nesta dissertação. Vale destacar que apesar dos limites que um estudo de caso tem para que possamos construir respostas mais amplas para a questão proposta, fizemos a opção por esse caminho metodológico por entender que, assim, poderíamos aprofundar em termos do conhecimento sobre uma instituição específica e tomá-la como exemplo das respostas que vem sendo dadas aos desafios sinalizados anteriormente.

Acreditamos que o caminho foi válido e que os resultados encontrados trazem contribuições importantes para a discussão na área. Sendo assim, Ao chegamos ao final deste trabalho podemos afirmar que os objetivos delineados foram alcançados, o que procuraremos demonstrar na sequência.

No que se referem ao primeiro objetivo que buscou apreender as concepções dos gestores sobre o Sinaes como uma das condições para que pudéssemos compreender como a avaliação é pensada e trabalhada na IES, tratamos no primeiro momento sobre o conhecimento que os sujeitos possuíam acerca do Sinaes e, em seguida, sobre como percebiam a adequação das dimensões trabalhadas no Sinaes para avaliação da instituição. Quanto a esses aspectos pudemos perceber que nem todos os dirigentes conhecem o Sinaes, e entre os que conhecem a percepção a concepção de que o Sinaes se constitui como uma estratégia de controle e regulação por parte do MEC que estabelece padrões de qualidade regulando os comportamentos e exigindo a adequação das IES, foi quase uma unanimidade, principalmente entre os coordenadores de curso.

Ao mesmo tempo em que os gestores reconhecem e afirmam o papel regulador do Sinaes, destacam as suas contribuições para que as IES busquem melhorar seus serviços.

Ainda nesse aspecto chamou-nos a atenção o aspecto destacado por um dois dos gestores de que a possibilidade do Sinaes contribuir ou não para a qualidade da gestão das IES e de seus resultados tem uma relação direta com a forma como as avaliações são realizadas e os modelos de gestão adotados pelas IES, portanto, destacando o espaço de autonomia que a IES deve ter para definir o lugar e a importância que a avaliação deve assumir para os processos de gestão da IES.

Esse é um aspecto relevante, pois indica a percepção de que apesar da forte regulação da educação superior no país, existe uma margem significativa para as decisões no âmbito interno das IES.

Ainda com relação a este aspecto, vale frisar a vinculação que é estabelecida principalmente pelos gestores com cargo de direção entre avaliação e planejamento estratégico, o que demonstra a disseminação de um discurso quase consensual acerca da ferramenta do planejamento estratégico como fundamental para a profissionalização da gestão universitária, marca que também foi percebida na análise do PDI.

Outro aspecto a destacar foi a desarticulação entre os setores acadêmicos e o administrativo-financeiro, fato que consideramos como um dos mais reveladores das dificuldades que terá o processo avaliativo para contribuir com a gestão da IES. Nesse sentido, o que se pode perceber é que o setor administrativo-financeiro da IES não apresenta aderência ao discurso mais atual sobre gestão acadêmica integrada, exemplificando o que vem sendo objeto de discussão dos estudiosos e profissionais do setor.

Há que se considerar ainda nesse ponto da discussão, outro elemento que surge nas falas tanto dos dirigentes quanto dos coordenadores de curso, e que se refere à forma como são tomadas as decisões na IES, momento em que se destaca o aspecto de que essas decisões, às vezes, serem tomadas em espaços distanciados da realidade concreta da instituição uma vez que a mesma pertence a um grupo mantenedor cuja sede é fora de Salvador, afirmando-se, inclusive, que o modelo de avaliação é definido previamente.

Com relação ao segundo objetivo em que buscamos compreender como os gestores percebem o modelo de avaliação institucional definido pela IES e sua articulação com o Sinaes, pudemos perceber controvérsias com relação aos discursos dos sujeitos da pesquisa, pois enquanto alguns afirmam que a IES apenas reproduz o que traz o Sinaes, outros afirmam que ela inova trazendo aspectos diferentes, sem que ficasse claro em que a IES inova em termos do modelo avaliação adotado, o que talvez revela muito mais o receio em dizer que a IES apenas aplica o que é definido pelo Sinaes, reduzindo assim a prática da avaliação institucional a um mero cumprimento de exigência legal.

Mas uma vez se destaca o desconhecimento do setor administrativo-financeiro sobre o trabalho de avaliação que ocorre na instituição, o que é mais grave considerando-se que se trata de uma IES de grande porte como ficou caracterizado anteriormente, confirmando a tendência da gestão universitária ainda ser marcada, apesar do discurso inovador, por procedimentos tradicionais. O discurso inovador, por sua vez, demarca a força que o ambiente externo (órgãos de regulação, associações profissionais, consultores na área, etc.) tem para influir naquilo que se afirma como necessário a uma gestão universitária eficaz e eficiente. Essa situação, com certeza, rebate no nível da prática cotidiana e se expressa como uma relativa confusão e contradição nas falas dos gestores que, em alguns casos, desconhecem mais profundamente a importância da avaliação para a gestão.

Quanto ao terceiro objetivo que se caracterizou como o foco central do estudo em que buscamos compreender como os gestores percebem as contribuições da avaliação para a gestão a partir da forma como são utilizados os seus resultados, pudemos perceber que há uma unanimidade quando a essa contribuição, momento em que são destacadas diversas ações realizadas pela IES em decorrência dos resultados das avaliações realizadas.

No entanto, é necessário avançarmos um pouco mais na análise sobre esse aspecto. Num primeiro momento, percebemos um destaque dado por um dos diretores para o fato de que os resultados da avaliação são analisados criticamente para só depois ser considerada a possibilidade real de uso dos resultados. Essa atitude pode sinalizar para algumas possibilidades explicativas, sem que tenhamos como chegar a uma conclusão precisa. Pode indicar a cautela com relação aos processos metodológicos e técnicos utilizados na coleta das informações; pode indicar a vinculação entre os resultados encontrados e aqueles que efetivamente a comunidade acadêmica teria ingerência para poder participar das decisões; ou pode indicar que as mesmas são consideradas em função de decisões prévias num nível hierarquicamente superior a partir do qual, definidas algumas prioridades, se pode submeter à decisão coletiva. Essas são hipóteses que só um estudo mais aprofundado sobre os níveis de poder relativo ao processo de tomada de decisão poderia revelar o que não se constituiu em objeto de estudo desta pesquisa.

O alcance das contribuições do uso dos resultados da avaliação para a gestão fica comprometido quando, mais uma vez, aparecem elementos que revelam o distanciamento entre as diversas dimensões que compõe a gestão universitária, especialmente quando aparece o dado de que o setor administrativo-financeiro busca informações para definir suas ações em reuniões com representantes da mantenedora.

Quanto às dificuldades para que se possa o processo avaliativo posso realmente contribuir para a tomada de decisão no âmbito da gestão, destaque é dado por grande parte dos sujeitos às dificuldades orçamentárias. Nesse caso, esse fato pode ser indicativo de que existam dificuldades quanto ao planejamento estratégico da IES em que as prioridades sejam definidas em função de um modelo de IES que se quer construir, e em que a integração entre as dimensões acadêmicas e administrativo-financeiras se constitui em um fato concreto da vida institucional. Nesse contexto, podemos inferir que, talvez, as contribuições que a avaliação poderia vir a dar para a gestão da IES não estejam sendo exploradas adequadamente, como já afirmamos anteriormente.

Ao concluir este trabalho, retomamos a questão central proposta buscando construir uma resposta mais objetiva para a mesma. Assim, questionamos inicialmente: De que forma os resultados produzidos pela avaliação institucional interna realizada por uma IES privada, tomando como referência os parâmetros definidos pelo Sinaes, contribuem para o processo de gestão universitária?

Podemos dizer, a partir da discussão anterior que as contribuições da avaliação realizada internamente pela IES ainda não tem se configurado de forma a permitir uma exploração mais pertinente e adequada ao fortalecimento da IES, constituindo-se como um elemento mobilizador de processos de inovação que conduzam a instituição para o seu crescimento. Isso não significa dizer que a avaliação não tem contribuído para a vida institucional, mas que isso ainda ocorre de forma limitada.

Os limites percebidos são decorrência de diversas ordens de fatores, dentre os quais destacamos:

1. Que apesar de, no nível do discurso, as concepções dos gestores convergirem para o reconhecimento da importância da avaliação para os processos de gestão, na prática essa concepção não tem se transformado em força motriz de ações inovadoras, principalmente entre os coordenadores de cursos;
2. O contexto sócio-econômico, o cenário local, regional e internacional marcado pela alta competitividade do setor, bem como as pressões dos órgãos de regulação, têm conduzido as IES a se voltarem para ações imediatas de sobrevivência, relegando para o segundo plano um planejamento mais de longo prazo;
3. O perfil de alguns dirigentes não é adequado ao novo tempo, com impactos negativos para a implantação de uma gestão integrada e profissional;
4. Apesar do discurso da IES ter incorporado termos como gestão profissional, gestão estratégica e empreendedora, avaliação como elemento central para o planejamento

estratégico, entre outros, ainda não fica evidenciado como esse discurso se expressa na prática.

Vale destacar que nenhum modelo pode ser considerado adequado para dar conta de explicar realidades tão complexas quanto às das IES brasileiras. No entanto, o que se pode evidenciar, com certeza, é o esforço efetivo da IES para sistematizar seus processos de avaliação e utilizá-los como referência para a gestão, o que aparece nas falas dos sujeitos e nos documentos analisados.

Diante do exposto, podemos afirmar que se expressa na realidade da vida institucional da IES analisada o esforço para encontrar caminhos adequados para melhorar a qualidade da gestão de seus processos e dos resultados alcançados. A forma como a IES avançará para consolidar esse caminho depende de um conjunto de fatores e, dentre eles, se destaca a forma como os processos de tomada de decisão pelas equipes gestoras irão se configurando, o grau de participação do nível gerencial de cada um dos gestores no processo de tomada de decisão, bem como o papel da avaliação institucional como instância legítima para informar sobre os pontos fracos e fortes da instituição.

Os dados apresentados até aqui revelam uma grande riqueza de nuances e de possibilidades de exploração que podem nos ajudam a compreender melhor a vida da Instituição em estudo. E, apesar de ser um estudo de caso limitado a apenas uma instituição nos traz, ainda, elementos importantes para pensarmos sobre a gestão universitária numa perspectiva mais ampla, bem como sobre os limites e possibilidades do uso dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Reforma do estado e políticas educacionais**: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. *Revista educação e sociedade*, vol.22, nº.75. Campinas-SP; agosto de 2001.

_____. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. São Paulo: Cortez, 2000.

AMARAL, A., MAGALHÃES, A., TAVARES, O., 2009, **Equity, access and institutional competition**, Tertiary Education and Management, Vol. 15., no.1, pp. 35-48

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Série Pesquisa. Brasília-DF: Líber livro, 2005.

_____. **Etnografia da prática escolar**. Campinas-SP: Papirus, 1995.

AUPETIT, Sylvie Didou. **Internacionalización yprovedores externos de educación en los países de América Latina y el Caribe**: principais problemáticas. Disponível em: <http//:www.iesalc.unesco.org.vê>. Acesso em: 25 agosto. 2010.

BELLONI, I. **A função social da avaliação institucional**. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. (orgs) *Universidade descontruída*. Florianópolis: Insular, 2000

BELLONI, Isaura et at. Avaliação institucional da universidade de Brasília. In: **Avaliação institucional**: teoria e experiências. São Paulo.Cortez,1995.p.87-113

BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração:** gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.

BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.) (2000): **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. S. Paulo: Cortez, pp. 147-176.

BRASIL**, Lei 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e dá outras Providências. Brasília: Governo Federal, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. CONAES. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior.** Brasília: Ministério da Educação, 2004. 48 p.

_____. **Roteiro de autoavaliação Institucional 2004.** Brasília: Ministério da Educação, 2004. *37* psicologia, Sociologia e Saúde Pública.

BRUNNER, José Joaquín. **Guiar el mercado**. Informe sobre la educación superior en Chile. Santiago: Adolfo Ibáñez, 2005.

_____. **Nuevas demandas y SUS consecuencias para la educación superior em América Latina**. Santiago: maio de 2002. Disponível em: <http://www.brunner.cl> Acesso em: 25 jul. 2010.

_____. **Tiempo de inovar**. Disponível em: <http://www.brunner.cl>. Acesso em: 25ago 2010.

_____. **Tendências e governança no ensino superior**. Disponível em: <http:/www.lo.unisal.br>. Acesso em: 2 ago. 2010.

_____; TILLETT, Anthony. **Marketizacion and management in higher education:** a dynamic reader for further discussion. Disponível em: <http://www.brunner.cl>. Acesso em: 10 ago 2009.

BUTLER, R. **Designing organizations:** a decision-making perspective**.** London: Routledge, 1991.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais.** v.3., p.257-281, São Paulo: Atlas, 2004

CARDOSO, W. M. **Programa de capacitação para coordenadores de cursos de instituições de ensino superior.** Carta Consulta. Belo Horizonte, MG: 3ª Ed. 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v.1

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlo Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de gestão econômica - GECON. In: **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica - GECON. Armando Catelli (Coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

_____; _____; VASCONCELOS, Marco T. de Castro. Processo de gestão e sistema de informações gerencias. In: **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica - GECON. Armando Catelli (Coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2004. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>. Acesso em: 15 ago. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993

CLARK, Burton R. **El sistema de educación superior:** una visión comparativa de la organización académica. México: Editorial Patria, 1991.

CONSELHO GERAL DA CONGREGAÇÃO SALESIANA. **Identidade das instituições Salesianas de Educação Superior**. São Paulo: Salesiana. 2003a.

_____. **Políticas para a presença salesiana na educação superior**. São Paulo: Salesiana, 2003.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre. **Avaliando a institucionalização da avaliação**. *Ciência & Saúde Coletiva*; Rio de Janeiro, v. 11, n. 03, jul./set. 2006. Disponível em http://www.scieloosp.org/scielo.php. Acesso em 08 fev. 2010.

CUNHA, Luis Antônio. **O público e o privado na educação superior brasileira**: fronteira em movimento? In: Universidade em Ruínas na República dos Professores. Trindade, Hélgio Org.). Petrópolis, RJ: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDES; 1999.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: Oliveira, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação:** desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-206.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1996

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. In: RISTOFF, Dilvo e ALMEIDA JUNIOR, Vicente de Paula (orgs). **Avaliação participativa:** perspectivas e desafios**.** Brasília: instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005, p.15-38.

_____. **Avaliação**: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez,2003.

_____. **Avaliação institucional**: marcos teóricos e políticos. **Avaliação**, campinas, v1,n1,p 15-24, jul. 1996 .

_____. Formação, Educação e Conhecimento. In: Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira (org.), **Universidade e Educação Geral**. Para além da especialização. Campinas: Alinea, 2007.

_____ ; RISTOFF, D.I. (Org). **Avaliação e compromisso público.** Florianópolis: Insular, 2003.

_____. **Universidade e Avaliação**. Entre a ética e o mercado. Editora Insular, Florianópolis, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited:** institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, p. 147-160, 1983.

DURHAM, Eunice R (orgs.). **Avaliação do ensino superior.** São Paulo: editora da Universidade de São Paulo, 1992.(Coleção Base, v.2) p.91-104.

FINGER, Almeri Paulo, organizador.**Gestão de universidades:** novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FREITAS,I.M.A.C.; SILVEIRA,A. **Avaliação do ensino superior**. Florianópolis; insular,1997.

GADOTTI, M. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione, 1999.

_____. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000

GARDNER, J. W. **Liderança – sucesso e influência a caminho da modernidade.** Tradução de Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

GASPARETTO, Agenor. **Avaliação institucional**: Processo doloroso de mudança; a experiência da UESC, Ilhéus, Bahia. Disponível em: http://www.socioestatistica.com.br/avalia.htm. Acesso em: 4 de novembro de 2010.

GATTI, Bernadete A. **Pesquisar em educação**: considerações sobre alguns pontos-chaves. Revista Diálogo Educacional. Curitiba. v. 6, n. 19, p.25-35 set./dez. 2006.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** Tradução de Álvaro Cabral. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GILES, Thomas Ranson. **Dicionário de filosofia**: termos filosóficos, São Paulo: EDU, 1993.

GOLDEMBERG, J. O impacto da avaliação na Universidade. In DURHAM, E. & SCHWARTZMAN, S. **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: EDUSP, 1992. p. 90-104.

GOMES, A. M. **Política de avaliação da educação superior**: controle e massificação. *Revista Educação e Sociedade*, vol.23, nº.80, Campinas-SP, setembro de 2002.

GOMES,A.M. **Exame nacional de cursos e política de regulação estatal do ensino superior**.Cadernos de |Pesquisa, são Paulo, n 120,p.129-149,Nov.2003.

GOUVEIA, Andréa Barbosa et al. **Trajetória da avaliação da educação superior no brasil**: singularidades e contradição (1983-2004). Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo, v. 16, n. 31, p.101-131, jan./jun. 2005.

GUBA, E. & LINCOLN, Y. Uma abordagem naturalística para a avaliação: o amadurecimento da avaliação. In: Sanders, j. (org.), **Introdução à avaliação de programas sociais,** Coletânea de textos. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, (reimpresso a partir de Guba, 32 Módulo VII E. & Lincoln, Y. Fourth Generation Evaluation, p.21-48, London: Sage Publications, 1989), 2003.Disponível em: www.fonte.org.br

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HATCH, M. J. **Organization theory***: modern, symbolic, and postmodern perspectives.* New York: Oxford University Press, 1997.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Avaliação institucional em universidades**: desafios e perspectivas. Florianópolis: Papa-Livro, 1996.

LAVILLE, Christian & DIONNE, Jean. **A construção do saber** - manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG,1999.

LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIKERT, R. **A organização humana.** Tradução Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

LUBISCO, Nidia Maria L;VIEIRA, Sônia C. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 2ª Ed.Salvador: EDUFBA, 2003.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem na escola**: reelaborando conceitos e recriando a prática. Salvador: Malabares Comunicação e Eventos, 2005.

M. ABRAMOWICZ. **Avaliação da aprendizagem**: como trabalhadores-estudantes de uma Faculdade particular noturna vêem o processo-em busca de um caminho. Tese (Doutorado)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1990.

MACEDO, R. S. **Etnopesquisa crítica, etnopesquisa-formação**. Brasília, DF: Líber Livro Editora, 2006.

MACHADO, Lucília**. Eficácia, eficiência e efetividade social na implementação dos PEQs.** In: Avaliação do PLAFOR: uma política pública de educação profissional em debate. São Paulo: Cadernos Unitrabalho2, 1999.

MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. A Utilidade de Diferentes Modelos de Tomada de Decisão Na Explicação do Comportamento Estratégicos nas Organizações. In: anais do **IX SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, FEA – USP.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhos PDF/213.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2010.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação:** instrumento de gestão universitária. Vila Velha, ES: Editora Hoper, 2007.

MARCH, H. G. e SIMON, H. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

MARE. **Plano diretor da reforma do Estado**. Brasília, 1995.

MARTINS, Geraldo Moisés. "Um recurso estratégico para a gestão das organizações universitárias". In: **Estudos - Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.** Brasilia: Ano 25, n.37,agosto, 2007.

MEC-INEP. **Censo da educação superior**. Brasília-DF, 2008.

MEDAUAR, Odete. **O direito administrativo em evolução**. 2. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2003.

MEYER, Jr. Victor. **Administração de qualidade estratégica para instituições universit***árias*. Centro Universitário, São Camilo, São Paulo: v.3, n.2, p.146-157, jul./dez., 1993.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação. Campinas, SP: FE/UNICAMP, 2000.

MINAYO,M.C.(Org); DESLANDES, S..F.; CRUZ NETO, O.;GOMES,R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis : Vozes,1998.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do Direito Público**. Rio de Janeiro: Renovar, 2006, p.366

NEAVE, G.R.; VUGHT, F. **Prometheus bound***:* the changing relationship between government and higher education in Western Europe. Oxford: Pergamon, 1991, p. ix-xv ; p. 239-55.

OLIVEIRA, A. P. de. **A relação público-privado no contexto da educação superior**. Tese de Doutorado. Recife, UFPE, 2007

ORLANDI, E P. **Análise de discurso**: princípios & fundamentos; 6 ed. Campinas: Ponte, 2005.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.

PÊCHEUX, M. **O discurso**: estrutura ou acontecimento; 4 ed. Campinas: Ponte, 2006.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. *In*: Catelli, A. (org.). C**ontroladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 35-80

RAMA, Cláudio. **Informe sobre la educación em América Latina y el Caribe 2000-2005**: metamorfosis de la educación superior. Disponível em: <http://www.iesalc.unesco.org.ve>. Acesso em: 22 jun. 2006.

REIS, F.J.G. "Tendências e gestão empreendedora das instituições de educação superior: a dinâmica das instituições salesianas". In: **Estudos -** revista da associação brasileira de mantenedoras de ensino superior. brasilia: ano 25, n.37,agosto, 2007.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. **Características da implementação do sistema de avaliação da educação superior (SINAES) em instituições de ensino superior**. 2008.

RIBEIRO, T. A. C. **Avaliação Institucional de IES:** um estudo de caso sob a óptica discente**.** Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Campos dos Goytacazes – RJ, Universidade Estadual do Norte Fluminense – UENF, 125p. 2003.

RISTOFF ,D.I. **Universidade em foco**: reflexões sobre o ensino superior. Florianópolis: Insular, 1999.

RISTOFF, D. I. "Princípios do Programa de Avaliação Institucional". In: **Avaliação -** Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**.** Campinas: Ano 1, n.1, julho, 1996

___ “Avaliação institucional: integração e ação integradora”. In: **Avaliação –** Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**.** Campinas: Unicamp, v.2, n.2, junho, 1997.

RISTOFF, D.I. Avaliação institucional: pensando princípios. In: DIAS SOBRINHO, José e BALZAN N. C. (orgs.) **Avaliação institucional:** teoria e experiência. São Paulo: Cortez, 1995, p. 37-52.

RISTOFF, D.I.; ALMEIDA Jr., V. (Org) **Avaliação participativa**: perspectivas e debates. Brasília: INEP,2005.p. 15-38.a

RISTOFF,D.I.; LIMANA,A.; BRITO, M.R.F. (Org**) Enade:** perspectivas de avaliação dinâmica e análise de mudanças. Brasília: INEP,2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROTHEN, José Carlos. **Ponto e contraponto na avaliação institucional**: análise dos documentos de implantação do SINAES. Disponível em: <http://www.anped.org.br/ reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT11-2017--Int.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2009

R. W. TYLER, M.A. GOLDBERG, C. P. SOUZA. In: **Avaliação de programas educacionais:** vicissitudes, controvérsias, desafios. São Paulo: EPV, 1982.

SAMPAIO, Helena. **O ensino superior no Brasil** – o setor privado. São Paulo: Fapesp / Hucitec; 2000

SANTOS FILHO, José C. dos; GAMBOA, Silvio Sánchez (orgs.) **Pesquisa educacional**: quantidade-qualidade. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no Séc. XXI**: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade. *Educação, Sociedade & Culturas*, Lisboa, n° 23, 2005, p.141

SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making.** Lexington, Mass: Lexington Books, 1988.

SGUISSARD, V. (Org.) . **Avaliação universitária em questão:** reformas do Estado e da educação superior.Campinas: Associados, 1997.

SILVA, Jaqueline dos Santos. **Avaliação Institucional:** Implicações administrativas na gestão da Universidade Federal da Bahia**.** 2008, dissertação de mestrado.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília: INEP, 2004.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÂO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES). **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação Superior.** Brasília: INEP, 2004.

SOBRINHO, J. D.; RISTOFF, D. **Avaliação democrática**: para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002

SOUZA, E da C.B.M. **Avaliação de instituições de ensino superior**: O caso do Brasil e de outros países. IN: Avaliação em Instituições de Ensino Superior. Brasilía, Universidade de Brasilia, 1998, 9.105-109.

SOUZA, Sandra Zákia L. de; OLIVEIRA, Romualdo P. de. **Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil**. Educação e Sociedade. Campinas, v. 24, n. 84, p. 873-895, set. 2003.

SPORN, Barbara. **Convergence or divergence in international higher education policies**: lessons from Europe. Disponível em: <http://www.educause.edu/ir/library/pdf>. Acesso em: 22 ago. 2006.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: **Coleção Harvard de Administração**. v. 5. São Paulo: Abril,1986.

TENÓRIO, Robinson Moreira e LOPES, Uaçaí de Magalhães.(orgs). **Avaliação e gestão**: teorias e práticas. Salvador: EDUFBA, 2010.

TENÓRIO, R.M. e VIEIRA, M. **Lacunas conceituais na doutrina das quatro gerações**: elementos para uma teoria da avaliação. Salvador: Editora UFBA, 2010.

TREWATHA, Robert L. et al. **Administração:** funções e comportamento**.** Saraiva. São Paulo, SP: 1ª ed. 1979.

TRIGUEIRO, M. S. **Reforma universitária**: mudanças no ensino superior brasileiro Brasília: Paralelo 15, 2004. GADOTTI, Moacir et. al. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul 2000.

TRIGUEIRO, Michelangelo G.S. **O ensino superior privado no Brasil**. Brasília: Paralelo 15 – São Paulo, Marco Zero, 2000.

TRINIDAD REQUENA, A (1995): **La evaluación de las instituciones educativas**. Universidadde Granada, Granada.

VERHINE, Robert E. (org). **Experiências de Avaliação Institucional em Universidades Brasileiras**. Salvador: UFBA/FACED/PPGE, 2000.

VERHINE, Robert E.; DANTAS, L. V.; SOARES, J.F. **Do provão ao ENADE**: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no ensino superior. Ensaio, v. 14, n. 52, p. 291-309, 2006.

WERTHEIN, Jorge (Org.). **Educação superior**: reforma mudança e internacionalização. Brasília: Unesco, SESu, 2003.

WOOLDRIDGE, Adrian. **The brains business**. Disponível em: <http://www.brunner.cl>. Acesso em: 10 nov. 2005.

WORLD UNIVERSITY RANKINGS. **Higher Education Supplement**. *The Times*, 28 oct. 2005. Disponível em: <http://www.brunner.cl>. Acesso em: 3 nov. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APENDICE A - ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL (RAD)

APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRETOR GERAL

APENDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRETOR ACADÊMICO

APENDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRETOR ADMINISTRATIVO

APENDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COORDENADORES DE CURSOS

APENDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COORDENADORES DE CPA

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL (RAD)

O RAD se constitui no guia básico para analisar os documentos produzidos pela IES pesquisada relacionados diretamente à avaliação institucional ou que possam vir a incorporar mudanças decorrentes dos resultados da avaliação.

Nesse sentido, o RAD servirá como organização para produção da coleta de dados e das análises, visando atender a dois dos objetivos específicos definidos para a dissertação, a saber:

- Apreender as concepções dos gestores sobre o modelo de avaliação da educação superior implantado pelo MEC no que se refere à adequação das dimensões definidas para avaliar as IES.

- Apreender a percepção dos gestores sobre o modelo de avaliação institucional definido pela IES e sua articulação com o Sinaes.

- Compreender como os gestores percebem a relação entre avaliação institucional e o processo de tomada de decisão na gestão universitária, a partir das práticas cotidianas da IES.

O Roteiro da Análise Documental tomará como referência algumas questões básicas construídas com base nos objetivos indicados acima, que deverão ser respondidas a partir da análise dos seguintes documentos: projeto de avaliação institucional e relatórios da comissão própria de avaliação (CPA); projetos acadêmicos; planos de melhoria de oferta dos cursos; regimento etc., a partir da avaliação institucional realizada no período de 2008-2009.

As questões a serem respondidas contemplam dois níveis articulados:

a) Modelo de avaliação institucional definido pela IES

Esse nível tomará por base o projeto de avaliação institucional e o regimento da IES, visando responder as seguintes questões:

1. Como a IES dialoga com o modelo de avaliação institucional proposto pelo SINAES? Segue o roteiro definido pelo SINAES? Traz inovações? Define dimensões e indicadores diferentes dos previstos pelo SINAES? Quais as dimensões destacadas na avaliação? Qual o lugar dado à gestão acadêmica no projeto e no regimento?

2. Quais os usos previstos para os resultados encontrados pela avaliação institucional no que se refere à gestão acadêmica dos cursos oferecidos? Existe previsão no Regimento para a articulação entre avaliação e gestão acadêmica?

b) Uso dos resultados da avaliação institucional na gestão acadêmica da IES, visando a melhoria do ensino oferecido.

Esse nível tomará por base os Relatórios da CPA com os respectivos Planos de Melhoria e os Projetos Acadêmicos dos Cursos, visando responder as seguintes questões:

1) Quais os principais resultados apresentados pelos Relatórios da Avaliação Institucional no que se refere à gestão acadêmica? Em que medida os planos de melhoria que devem compor os Relatórios da CPA contemplam o uso das informações no processo de gestão acadêmica na perspectiva da melhoria do ensino ofertado?

2) Os Projetos Acadêmicos dos cursos oferecidos sofreram alterações a partir dos resultados coletados no processo de avaliação institucional? Que tipo de alterações foram incorporados? Que mudanças foram introduzidos na organização acadêmica dos cursos?

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(DIRETOR GERAL)

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Pesquisadora: Iracema dos Santos Lemos

Título da Pesquisa: Contribuições dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária: um estudo de caso em uma ies privada de Salvador.

- Este roteiro faz parte de pesquisa realizada para produção de dissertação de Mestrado em Educação da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia.

- A pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de avaliação institucional interna definido no âmbito de uma IES privada de Salvador a partir de sua relação com o que é proposto no modelo definido pelo MEC através do SINAES; e como os seus resultados são utilizados nos processos de gestão acadêmica.

- Com as informações que esperamos coletar com este questionário, pretendemos alcançar os seguintes objetivos específicos: discutir sobre modelos de avaliação da educação superior implantadas pelo MEC para as IES brasileiras na atualidade, com ênfase no modelo atual do Sinaes; caracterizar o modelo de Avaliação Institucional elaborado e implementado por uma IES privada da Bahia e averiguar o uso dos resultados de avaliações realizadas pela IES em seus processos de gestão acadêmica.

- Seus dados serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho.

- Todas as questões visam apenas à coleta de informações ou de opiniões. Não há respostas certas ou erradas. Portanto, por favor, não deixe de responder a nenhuma pergunta.

Desde já, agradeço sua valiosa colaboração!

DATA: ____ /____ / ____

HORÁRIO _____

BLOCO 1	Identificação do respondente

1. Quais as iniciais do seu nome e sobrenome?
   _____

2. Qual a sua idade, em anos completos?
   |___|___| anos

3. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

4. Qual a sua formação educacional no nível:
   De Graduação_____

   De Especialização_____

   De Mestrado _____

   De Doutorado _____

5. Há quanto tempo é Diretor Geral da UNISAL? _____

6. Faz parte da mantenedora? Se faz que cargo ocupa?_____

BLOCO 2	Questões específicas

Objetivo 1 – Discutir sobre modelos de avaliação da educação superior implantadas pelo MEC para as IES brasileiras na atualidade, com ênfase no modelo atual do Sinaes.

1. O que você conhece sobre a avaliação institucional definido pelo MEC através do Sinaes?
2. Qual sua opinião sobre o formato de avaliação institucional adotado pelo MEC?
3. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da autoavaliação definidas pela Lei N° 10.861/04?
   - A missão e plano de desenvolvimento institucional. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
   - A responsabilidade social da instituição.
   - A comunicação com a sociedade.
   - As políticas de pessoal.
   - Organização e gestão da instituição.
   - Infra-estrutura física.
   - Planejamento e avaliação.
   - Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
   - Sustentabilidade financeira.
4. Em que medida você avalia que as dimensões da avaliação institucional definidas pelo MEC através do Sinaes contribui para o crescimento e fortalecimento das IES privadas?

Objetivo 2 - Caracterizar o modelo de Avaliação Institucional elaborado e implementado por uma IES privada da Bahia.

5. O modelo de avaliação adotado na UNISAL reproduz o modelo do Sinaes ou traz inovações?
6. Se traz inovações com relação ao modelo do Sinaes, de que tipo são essas inovações?
7. Qual o papel da CPA no processo de avaliação da Faculdade?
8. De que forma a Direção Geral acompanha o planejamento das etapas da avaliação institucional definida e implantada pela CPA na UNISAL?
9. A Direção Geral tem alguma interferência na forma como é definida a composição da CPA?
10. Como os princípios de autonomia e participação recomendados pelo Sinaes estão presentes na composição e no trabalho da CPA?
11. Acha que houve articulação entre as ações planejadas e as estratégias adotadas para execução da autoavaliação?
12. Como os aspectos que caracterizam a identidade institucional da UNISAL são considerados no processo de avaliação institucional interno? (local em que está situada; demandas dos usuários; problemas de mercado e competitividade; modelo de gestão; tipos de cursos que oferece; relação com a mantenedora – proximidade, distanciamento etc.)
13. Como é feito a divulgação dos resultados da CPA para a comunidade académica?
14. Como é feito a divulgação dos resultados da CPA para a mantenedora?

Objetivo 3 - Averiguar o uso dos resultados de avaliações realizadas pela IES em seus processos de gestão acadêmica

15. Como você percebe a relação entre a avaliação institucional realizada e o processo de tomada de decisão no âmbito das atribuições da Direção Geral?
16. Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA por parte da Direção Geral e das possibilidades de uso dos seus resultados?
17. Como os resultados da CPA são discutidos com a mantenedora?
18. Houveram ações desencadeadas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UNISAL produzido com relação ao período 2004-2009 pela Direção Geral da Faculdade? Cite algumas.
19. Em que perspectiva os resultados obtidos pela CPA foram utilizados como elemento estratégico no processo de tomada de decisão pela Direção Geral da UNISAL em seus diversos âmbitos?
20. Em sua opinião, quais as principais facilidades e dificuldades para o uso dos resultados da avaliaçao interna no processo de gestão da Faculdade?
21. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na UNISAL e sua expressão na Direção Geral da Faculdade sob sua responsabilidade.

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 (DIRETOR ACADÊMICO)

01. Qual sua opinião acerca da avaliação institucional na Unisal?

02. O que pensa sobre a constituição da CPA na Unisal?

03. De que forma percebeu o planejamento das etapas da avaliação institucional?

04. O que achou da etapa de sensibilização da comunidade académica para o processo autoavaliativo?

05. Acha que houve coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da autoavaliação?

06. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da autoavaliação definidas pela Lei N° 10.861/04?

- A missão e plano de desenvolvimento institucional. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
- A responsabilidade social da instituição.
- A comunicação com a sociedade.
- As políticas de pessoal.
- Organização e gestão da instituição.
- Infraestrutura física.
- Planejamento e avaliação.
- Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
- Sustentabilidade financeira.

07. Qual sua opinião em relação à divulgação dos resultados para a comunidade académica? Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte da Direção Acadêmica?

08. Como percebe a satisfação da comunidade académica, da faculdade, com a realização da

autoavaliação institucional?

09. Houve ações geradas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UNISAL 2004-2007 pela Direção Acadêmica da Unisal?

- Planos de ação;
- Formação de grupos de trabalho;
- Criação de estratégias para melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica;
- Reconstrução do PDI/UNISAL;
- Elaboração do PPI.

10. Os resultados obtidos pela CPA foram utilizados por parte da Direção Acadêmica para melhorar as fragilidades apontadas?

- Estrutura física;
- Acervo literário;
- Captação de recursos financeiros;
- Recursos humanos;
- Sistema de gestão/organização da informação;
- Produção de conhecimento.

11. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias pedagógicas na Unisal a partir da avaliação institucional?

12. Quais as dificuldades implantação de melhorias pedagógicas na Unisal a partir da avaliação institucional?

13. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na Unisal e sua expressão na Direção Acadêmica da Unisal.

APÊNDICE D

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(DIRETOR ADMINISTRATIVO)

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Pesquisadora: Iracema dos Santos Lemos

Título da Pesquisa: Contribuições dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária: um estudo de caso em uma ies privada de Salvador.

- Este roteiro faz parte de pesquisa realizada para produção de dissertação de Mestrado em Educação da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia.

- A pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de avaliação institucional interna definido no âmbito de uma IES privada de Salvador a partir de sua relação com o que é proposto no modelo definido pelo MEC através do SINAES; e como os seus resultados são utilizados nos processos de gestão acadêmica.

- Com as informações que esperamos coletar com este questionário, pretendemos alcançar os seguintes objetivos específicos: discutir sobre modelos de avaliação da educação superior implantadas pelo MEC para as IES brasileiras na atualidade, com ênfase no modelo atual do Sinaes; caracterizar o modelo de Avaliação Institucional elaborado e implementado por uma IES privada da Bahia e averiguar o uso dos resultados de avaliações realizadas pela IES em seus processos de gestão acadêmica.

- Seus dados serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho.

- Todas as questões visam apenas à coleta de informações ou de opiniões. Não há respostas certas ou erradas. Portanto, por favor, não deixe de responder a nenhuma pergunta.

Desde já, agradeço sua valiosa colaboração!

DATA: ____ /____ /____
HORÁRIO _____

BLOCO 1	Identificação do respondente

1. Quais as iniciais do seu nome e sobrenome?
   _____

2. Qual a sua idade, em anos completos?
   |___|___| anos

3. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

4. Qual a sua formação educacional no nível:
   De Graduação_____

   De Especialização_____

   De Mestrado _____

   De Doutorado _____

5. Há quanto tempo trabalha na UNISAL?
   _____

6. Há quanto tempo atua como Diretor Administrativo de IES?
   _____

7. Há quanto tempo atua como Diretor Administrativo da UNISAL?
   _____

BLOCO 2	Questões específicas

Objetivo 1 – Discutir sobre modelos de avaliação da educação superior implantadas pelo MEC para as IES brasileiras na atualidade, com ênfase no modelo atual do Sinaes.

1. O que você conhece sobre a avaliação institucional definido pelo MEC através do Sinaes?
2. Qual sua opinião sobre o formato de avaliação institucional adotado pelo MEC?
3. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da auto-avaliação definidas pela Lei N° 10.861/04?

- A missão e plano de desenvolvimento institucional. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
- A responsabilidade social da instituição.
- A comunicação com a sociedade.
- As políticas de pessoal.
- Organização e gestão da instituição.
- Infraestrutura física.
- Planejamento e avaliação.
- Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
- Sustentabilidade financeira.

4. Em que medida você avalia que as dimensões da avaliação institucional definidas pelo MEC através do Sinaes contribue para o crescimento e fortalecimento das IES privadas?

Objetivo 2 - Caracterizar o modelo de Avaliação Institucional elaborado e implementado por uma IES privada da Bahia.

5. O modelo de avaliação adotado na UNISAL reproduz o modelo do Sinaes ou traz inovações?
6. Se traz inovações com relação ao modelo do Sinaes, de que tipo são essas inovações?
7. Qual o papel da CPA no processo de avaliação da Faculdade?
8. De que forma a Direção Administrativa acompanha o planejamento das etapas da avaliação institucional definida e implantada pela CPA na UNISAL?
9. Como é definida a composição da CPA?
10. Como os princípios de autonomia e participação recomendados pelo Sinaes estão presentes na composição e no trabalho da CPA?
11. Acha que houve articulação entre as ações planejadas e as estratégias adotadas para execução da autoavaliação?
12. Como os aspectos que caracterizam a identidade institucional da UNISAL são considerados no processo de avaliação institucional interno? (local em que está situada; demandas dos usuários; problemas de mercado e competitividade; modelo de gestão; tipos de cursos que oferece; relação com a mantenedora – proximidade, distanciamento etc.)
13. Como é feito a divulgação dos resultados para a comunidade académica?

Objetivo 3 - Averiguar o uso dos resultados de avaliações realizadas pela IES em seus processos de gestão acadêmica

14. Como você percebe a relação entre a avaliação institucional realizada e o processo de tomada de decisão no âmbito das atribuições da Direção Administrativa?
15. Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA por parte da Direção Administrativa e das possibilidades de uso dos seus resultados?
16. Houveram ações desencadeadas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UNISAL produzido com relação ao período 2004-2009 pela Direção Administrativa da Faculdade? Cite algumas.
17. Em que perspectiva os resultados obtidos pela CPA foram utilizados como elemento estratégico no processo de tomada de decisão pela Direção Administrativa da UNISAL?
18. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias administrativas na faculdade a partir da avaliação institucional?
19. Quais as dificuldades de implantação de melhorias administrativas na faculdade a partir da avaliação institucional?
20. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na UNISAL e sua expressão na Direção Administrativa da Faculdade sob sua responsabilidade.

APÊNDICE E

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 (COORDENADOR DE CURSO)

01. Qual sua opinião acerca da avaliação institucional na UNISAL?

02. O que pensa sobre a constituição da CPA na UNISAL?

03. De que forma percebeu o planejamento das etapas da avaliação institucional?

04. O que achou da etapa de sensibilização da comunidade académica para o processo autoavaliativo?

05. Acha que houve coerência entre ação planejada e os métodos adotados para execução da autoavaliação?

06. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da autoavaliação definidas pela Lei N° 10.861/04?

- A missão e plano de desenvolvimento institucional. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
- A responsabilidade social da instituição.
- A comunicação com a sociedade.
- As políticas de pessoal.
- Organização e gestão da instituição.
- Infraestrutura física.
- Planejamento e avaliação.
- Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
- Sustentabilidade financeira.

07. Qual sua opinião em relação à divulgação dos resultados para a comunidade acadêmica?

08. Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA, por parte da

Coordenação de Curso?

09. Como percebe a satisfação da comunidade académica, da UNISAL, com a realização da autoavaliação institucional?

10. Houve ações geradas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UNISAL 2008-2009 pela Coordenação de Curso?

- Planos de ação;
- formação de grupos de trabalho;
- criação de estratégias para melhoria dos serviços prestados à comunidade académica;
- reconstrução do PDI/UNISAL;
- elaboração do PPI.

11. Os resultados obtidos pela CPA foram utilizados por parte da Coordenação de Curso para melhorar as fragilidades apontadas?

- Estrutura física;
- acervo literário;
- captação de recursos financeiros;
- recursos humanos;
- sistema de gestão/organização da informação;
- produção de conhecimento.

12. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias pedagógicas na UNISAL a partir da avaliação institucional?

13. Quais as dificuldades implantação de melhorias pedagógicas na UNISAL a partir da avaliação institucional?

14. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na UNISAL e sua expressão na Coordenação de Curso.

APÊNDICE F

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(COORDENADOR DA CPA)

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Pesquisadora: Iracema dos Santos Lemos

Título da Pesquisa: Contribuições dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária: um estudo de caso em uma IES privada de Salvador.

- Este roteiro faz parte de pesquisa realizada para produção de dissertação de Mestrado em Educação da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia.

- A pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de avaliação institucional interna definido no âmbito de uma IES privada de Salvador a partir de sua relação com o que é proposto no modelo definido pelo MEC através do SINAES; e como os seus resultados são utilizados nos processos de gestão acadêmica.

- Com as informações que esperamos coletar com este questionário, pretendemos alcançar os seguintes objetivos específicos: discutir sobre modelos de avaliação da educação superior implantadas pelo MEC para as IES brasileiras na atualidade, com ênfase no modelo atual do Sinaes; caracterizar o modelo de Avaliação Institucional elaborado e implementado por uma IES privada da Bahia e averiguar o uso dos resultados de avaliações realizadas pela IES em seus processos de gestão acadêmica.

- Seus dados serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho.

- Todas as questões visam apenas à coleta de informações ou de opiniões. Não há respostas certas ou erradas. Portanto, por favor, não deixe de responder a nenhuma pergunta.

Desde já, agradeço sua valiosa colaboração!

DATA: ____ /____ /____
HORÁRIO _____

BLOCO 1	Identificação do respondente

1. Quais as iniciais do seu nome e sobrenome?
   _____

2. Qual a sua idade, em anos completos?
   |___|___| anos

3. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

4. Qual a sua formação educacional no nível:
   De Graduação_____

   De Especialização_____

   De Mestrado _____

   De Doutorado _____

5. Há quanto trabalho em IES?
   _____

6. Há quanto tempo trabalha na UNISAL?
   _____

7. Há quanto tempo atua como Coordenador da CPA da UNISAL?
   _____

8. Já atuou como Coordenador de CPA em outra instituição?
   _____

BLOCO 2	Questões específicas

Objetivo 1 – Discutir sobre modelos de avaliação da educação superior implantadas pelo MEC para as IES brasileiras na atualidade, com ênfase no modelo atual do Sinaes.

9. Você conhece a legislação que regulamenta o processo de avaliação institucional definido pelo MEC através do Sinaes?
10. Qual sua opinião sobre o formato de avaliação institucional adotado pelo MEC?
11. Qual seu posicionamento quanto às dimensões da autoavaliação definidas pela Lei N° 10.861/04?

- A missão e plano de desenvolvimento institucional. A política para o ensino, a pesquisa, após-graduação e a extensão.
- A responsabilidade social da instituição.
- A comunicação com a sociedade.
- As políticas de pessoal.
- Organização e gestão da instituição.
- Infra-estrutura física.
- Planejamento e avaliação.
- Políticas de atendimento a estudantes e egressos.
- Sustentabilidade financeira.

12. Em que medida você avalia que as dimensões da avaliação institucional definidas pelo MEC através do Sinaes contribui para o crescimento e fortalecimento das IES privadas?

Objetivo 2 - Caracterizar o modelo de Avaliação Institucional elaborado e implementado por uma IES privada da Bahia.

13. O modelo de avaliação adotado na UNISAL reproduz o modelo do Sinaes ou traz inovações?
14. Se traz inovações com relação ao modelo do Sinaes, de que tipo são essas inovações?
15. Qual o papel da CPA no processo de avaliação da Faculdade?
16. Como foi definida a composição da CPA?
17. Como foi definida a coordenação da CPA?
18. Como os princípios de autonomia e participação recomendados pelo Sinaes estão presentes na composição e no trabalho da CPA?
19. Quais são os principais procedimentos utilizados na avaliação institucional da UNISAL?
20. Qual a sua regularidade?
21. Acha que houve articulação entre as ações planejadas e as estratégias adotadas para execução da autoavaliação?
22. Quais as principais dificuldades encontradas para o trabalho da CPA?
23. Quais as principais facilidades encontradas para o trabalho da CPA?
24. Como os aspectos que caracterizam a identidade institucional da UNISAL são considerados no processo de avaliação institucional interno? (local em que está situada; demandas dos usuários; problemas de mercado e competitividade; modelo de gestão; tipos de cursos que oferece; relação com a mantenedora – proximidade, distanciamento etc).

25. Como é feito a divulgação dos resultados para a comunidade académica?

Objetivo 3 - Averiguar o uso dos resultados de avaliações realizadas pela IES em seus processos de gestão acadêmica

26. Como você percebe a relação entre a avaliação institucional realizada pela CPA e o processo de tomada de decisão nos diversos âmbitos da gestão da Faculdade?
27. Foi feito um balanço crítico dos resultados obtidos pela CPA por parte dos gestores (Coordenadores e Diretores) e das possibilidades de uso dos seus resultados?
28. Houveram ações desencadeadas a partir do Relatório de Auto-avaliação Institucional da UNISAL produzido com relação ao período 2004-2009 pelos gestores da Faculdade? Cite algumas e relacione-as as dimensões avaliadas.
29. Em que perspectiva os resultados obtidos pela CPA são utilizados como elemento estratégico no processo de tomada de decisão pelos gestores da UNISAL em seus diversos níveis: coordenação de cursos, direção acadêmica, direção administrativa e direção geral?
30. Em sua opinião, quais as facilidades para implementação de melhorias acadêmicas e administrativas na faculdade a partir da avaliação institucional?
31. Quais as dificuldades de implantação de melhorias acadêmicas e administrativas na faculdade a partir da avaliação institucional?
32. Faça uma consideração geral da avaliação institucional na UNISAL e sua expressão na Gestão da Faculdade a partir de uma perspectiva mais ampla.