

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

JORGE HENRIQUE MARIANO CAVALCANTE

**O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO SISTEMA
NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES: um
estudo de caso**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Orientadora: Prof^a. Dr^a. FÁTIMA BAYMA DE OLIVEIRA

**Rio de Janeiro - RJ
2006**

O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO SISTEMA
NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES: um
estudo de caso.

JORGE HENRIQUE MARIANO CAVALCANTE

Dissertação apresentada à Fundação
Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de
Administração Pública e Privada, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^{fa}. Dr^a. Fátima Bayma
de Oliveira.

Rio de Janeiro - RJ
2006

O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES: um estudo de caso.

JORGE HENRIQUE MARIANO CAVALCANTE

Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de administração Pública e Privada, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Aprovada (X)

Não Aprovada ()

Em: 19/04/2006

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Fátima Bayma de Oliveira :Presidente

Prof. Dr. Luis César Gonçalves de Araújo: 1º. Membro

Profa. Dra. Isabel de Sá Affonso da Costa: 2º. Membro

AGRADECIMENTOS

Valdinar Mariano Cavalcante e Joaquim Benjamim Cavalcante Filho, os meus eternos incentivadores.

À Graça Cavalcante:

Há certas etapas em nossas vidas que nos levam a uma profunda reflexão.

Quero aproveitar para registrar o amor e o apoio que recebi também nesta conquista.

Á Nathália Johanna e Diego Henrique:

Dedico esse trabalho a vocês, que ficaram sem a minha companhia, por vários momentos, para que eu me dedicasse, de corpo e alma, para mais este sonho. Espero que esta ausência tenha, também, comunicado uma mensagem positiva. Orgulho-me muito de vocês.

Agradeço à Prof. Dra. Fátima Bayma de Oliveira por sua valiosa orientação na condução deste trabalho e pelo aprendizado proporcionado por esta experiência singular. Agradeço aos Professores que, durante este curso, dedicaram sua vida profissional na transmissão de seus ensinamentos, propiciando a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento deste trabalho.

Á Fundação Getulio Vargas-EBAPE, de ter me proporcionado à oportunidade de cursar o Mestrado de Gestão Empresarial.

Em especial, desejo referenciar o trabalho das Professoras Zenira Massoli Fiquene e Maria de Nazaré Ferraz Tomaz, gestoras da Faculdade Atenas Maranhense – FAMA.

Manifesto ainda minha gratidão a Deus, a todos os amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, que espelha toda dedicação ao aprendizado da minha vida profissional.

“O real não está na saída, nem na chegada: ele se dispõe pra gente é no meio da travessia”

Guimarães Rosa

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi mostrar a importância do processo de auto-avaliação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES como um instrumento de Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior. Os objetivos específicos foram identificar os pontos fortes e pontos fracos do sistema de auto-avaliação; efetuar análises comparativas acerca do nível de desenvolvimento dos trabalhos de auto-avaliação em algumas IES's e identificar o posicionamento de alguns gestores das Instituições de Ensino Superior quanto à utilização do processo de auto-avaliação do SINAES no gerenciamento estratégico da IES. A pesquisa teve como base o estudo de caso realizado na FAMA – Faculdade Atenas Maranhense, o qual comportou sua avaliação institucional e uma pesquisa realizada em oito Instituições de Ensino Superior com a aplicação de questionários aos gestores dessas instituições. A relevância da pesquisa concentra-se na busca de identificar se algumas Instituições de Ensino Superior, de acordo com a amostra definida e que são atingidas pela Lei 10.861, já finalizaram o processo de avaliação, assim como se utilizam as dimensões trabalhadas como instrumentos de gestão estratégica, o que se constitui em uma contribuição significativa, tanto para o meio acadêmico, quanto empresarial. Defende-se a idéia de que a avaliação institucional, como uma prática complexa, requer a sua estreita vinculação a todo o processo decisório na IES, notadamente daqueles que dizem respeito às questões mais substantivas para a manutenção e crescimento dessa instituição. Concluiu-se que na FAMA, - Faculdade Atenas Maranhense, a auto-avaliação vem auxiliando os gestores na ampliação da visão sobre a instituição e a melhorarem os pontos mais fracos.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica; Avaliação Institucional; Instituição de Ensino Superior; Sinaes.

ABSTRACT

The objective of the present paper is to show the importance of the process of solemnity-evaluation of SINAES - National System of Evaluation of the Superior Education - SINAES as a tool of Strategic Administration in the higher education institutions. It aims to identify the strong points and weak of the solemnity-evaluation system; to make comparative analyses concerning the level of development of the works of solemnity-avalição in some IES and to identify the positioning of some managers of the higher education institutions as for the use of the process of solemnity-evaluation of SINAES in the strategic administration of IES. The research had as base the case study accomplished in the FAMA - Faculdade Atenas Maranhense that held our institutional evaluation and a research accomplished in eight higher education institutions with the application of questionnaires to the managers of those institutions. The relevance of the research concentrates on the search of identifying some higher education institutions, in agreement with the defined sample and that their are reached by the Law 10.861, they already concluded the evaluation process, as well as, the dimensions are used worked as instruments of strategic administration, what is constituted in a significant contribution, so much for the academic middle, as business. It Defends the idea that the institutional evaluation, as a complex practice, requests our narrows linked to the whole process decision in IES, especially of those that concern the most substantive subjects for the maintenance and growth of that institution. It was ended that in the FAME, - Faculdade Atenas Maranhense, the solemnity-evaluation is aiding the managers in the enlargement of the vision about the institution and they improve our the weakest points.

Word-key: Strategic administration; Institutional evaluation; Institution of Higher education; Sinaes

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Diferenças e semelhanças das abordagens sobre estratégia – Whittington	26
Quadro 2 – Tipos de Estratégias	29
Quadro 3 - Indicadores macroambientais.....	51
Quadro 4: Diferenças entre o SINAES original, o SINAPES e o SINAES aprovado	78
Quadro 5 - Evolução da Qualificação Docente (2004 à 2005)	114
Quadro 6 – Dificuldades Encontradas.....	135
Quadro 7 – Aspectos Positivos.....	136
Quadro 8 – Aspectos Negativos	137
Quadro 9 – Auto-Avaliação como Instrumento de Gestão Estratégica nas IES	138
Quadro 10 – Auto-Avaliação como Instrumento de Gestão Estratégica nas IES	139
Figura 1 – Abordagens sobre estratégia.....	23
Figura 2 – Análise do Negócio.....	51
Figura 3 - Construção de Cenários	54

LISTA DE SIGLAS

ACE -	Avaliação das Condições de Ensino
ACG -	Avaliação dos Cursos de Graduação
ACO -	Avaliação das Condições de Oferta
AMAFAMA -	Associação dos Amigos da FAMA
ANDIFES -	Associação Nacional de Instituições de Ensino Superior
AVALIES -	Avaliação da Instituição de Ensino Superior
CAPES -	Comissão de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior
CEA -	Comissão de Educação e Avaliação
CEAMA -	Centro de Ensino Atenas Maranhense
CONAES -	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONAV -	Comissão Nacional de Orientação da Avaliação
CPA -	Comissão Própria de Avaliação
CRUB -	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
ENADE -	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC -	Exame Nacional de Cursos
FAMA -	Faculdade Atenas Maranhense
FHC -	Fernando Henrique Cardoso
FMI -	Fundo Monetário Internacional
GERES -	Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior
IDES -	Índice do Desenvolvimento do Ensino Superior
IES -	Instituição de Ensino Superior
IFES -	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP -	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB -	Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC -	Ministério da Educação e Cultura
PAIDÉIA -	Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área
PAIUB -	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU -	Programa de Avaliação da Reforma Universitária

PDI –	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI –	Plano Pedagógico Institucional
RBA -	Revista Brasileira de Administração
SESU -	Secretaria de Ensino Superior
SINAES -	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINAPES -	Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior
TAC -	Trabalho de Acompanhamento Acadêmico
UFPR –	Universidade Federal do Paraná
UNICAMP -	Universidade Estadual de Campinas
USP –	Universidade de São Paulo

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – Questionário: FCV – Faculdade Cidade Verde ...Erro! Indicador não definido.

ANEXO II - Questionário: Faculdade Atenas Maranhense - FAMA.....Erro! Indicador não definido.

ANEXO III - Questionário: Faculdade Integrada da Grande Fortaleza - FGFErro! Indicador não definido.

ANEXO IV – Questionário: Faculdade da Serra Gaúcha - FSGErro! Indicador não definido.

ANEXO V – Questionário: Universidade Federal de PernambucoErro! Indicador não definido.

ANEXO VI – Questionário: Universidade Federal de Minas Gerais.....Erro! Indicador não definido.

ANEXO VII – Questionário: Universidade Salvador - UnifacsErro! Indicador não definido.

ANEXO VIII – Questionário: Centro Universitário Campos Andrade.Erro! Indicador não definido.

ANEXO IX – LEI Nº 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE QUADROS E FIGURAS	8
LISTA DE SIGLAS	9
LISTA DE ANEXOS	11
CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA.....	14
1.1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos intermediários	18
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 TÓPICOS SOBRE ESTRATÉGIA	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA	48
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES .	56
2.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	58
2.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	58
2.6 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	61
2.6.1 Avaliação qualitativa e quantitativa	61
2.6.2 Os principais aspectos de uma avaliação	62
2.7 AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	64
2.7.1 Experiências de avaliação do ensino superior no Brasil.....	64
2.7.2 A avaliação do programa de avaliação institucional das universidades brasileiras – PAIUBI.....	68
2.7.3 As propostas neoliberais de avaliação	71
2.7.4 O SINAES – uma nova proposta.....	75

2.7.4.1 O Sistema Nacional de Avaliação de educação Superior – SINAES.....	80
2.7.4.2 Etapas da auto-avaliação institucional	89
2.7.4.2.1 Etapa de Desenvolvimento.....	93
2.7.4.2.2 Etapa de Consolidação	93
3 METODOLOGIA.....	100
CAPÍTULO 4 – REFERENCIAL PRÁTICO: Estudo de caso	102
4.1 RELATÓRIO FAMA	102
4.1.1 Histórico da avaliação institucional da FAMA	103
4.1.2 Estruturação da CPA e sua dinâmica de funcionamento.....	104
4.1.3 A Comunidade acadêmica da FAMA	104
4.1.4 Concepções para a avaliação institucional.....	105
4.1.5 A metodologia de operacionalização da avaliação institucional da FAMA	108
4.1.6 Dimensões da avaliação institucional.....	109
4.1.6.1 Dimensão I – A Missão e o PDI	109
4.1.6.2 Dimensão II.a – Ensino de Graduação.....	110
4.1.6.3 Dimensão II.b – PESQUISA.....	113
4.1.6.4 Dimensão II.c – PÓS-GRADUAÇÃO	115
4.1.6.5 Dimensão II.d – EXTENSÃO.....	117
4.1.6.6 Dimensão III – RESPONSABILIDADE SOCIAL	119
4.1.6.7 Dimensão IV – A comunicação com a sociedade.....	120
4.1.6.8 Dimensão V – Pessoal e Carreiras	122
4.1.6.9 Dimensão VI – Organização e Gestão	124
4.1.6.10 Dimensão VII – Infra-Estrutura	125
4.1.6.11 Dimensão VIII – PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO.....	127
4.1.6.12 Dimensão IX – Políticas de Atendimento a Estudantes e Egressos....	130
4.1.6.13 Dimensão X – Sustentabilidade Financeira.....	132
4.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA	134
4.2.1 Panorâmica Geral Sobre a Pesquisa	134
4.2.2 Análise dos questionários.....	134
CONCLUSÃO.....	141
REFERÊNCIAS.....	145

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA

Este capítulo apresenta o problema da pesquisa, sendo objeto do estudo realizado. No sentido de melhorar o entendimento sobre o quadro geral da pesquisa, apresenta-se uma Introdução ao tema, em que será construída a contextualização inicial, seguida da apresentação dos objetivos final e intermediário.

Na seqüência deste Capítulo, apresenta-se a delimitação do estudo que mostra as fronteiras e limites da pesquisa, no que se refere à abordagem teórica e prática. Finalmente, apresentam-se os motivos que provocaram o interesse e estudo do problema, visando-se qualificar a relevância do tema pesquisado.

1.1 INTRODUÇÃO

No Ensino Superior brasileiro, a avaliação ganhou importância a partir do momento em que as Universidades e Faculdades passaram a se preocupar com o controle da qualidade na formação do profissional e egressos destas, para o mercado de trabalho. A importância da avaliação de qualquer instituição, em particular a de Ensino Superior, reside no fato de que se pode discutir e apreciar a qualidade do profissional, o tipo de cidadão que está sendo formado e a maneira como a IES está colaborando com a sociedade e a dimensão dessa colaboração.

Nos recentes anos, o MEC vem criando mecanismos de avaliação do Ensino Superior. São exemplos: o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), para as Universidades públicas, concebido e executado a partir de 1993 pela comunidade acadêmica com a devida articulação da Secretaria do Ensino Superior (SESU), objetivando:

- a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) uma ferramenta para o planejamento e gestão universitária;
- c) um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

Em março de 1996, o MEC instituiu o Exame Nacional de Cursos (ENC), que surgiu dois anos após o PAIUB, destinado a avaliar os conhecimentos e competências obtidas pelos alunos nos cursos de graduação.

A última ação do MEC, nessa área, foi a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei nº 10.861/200, que passou, a partir de 2004, a constituir-se como o novo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior em todo o território brasileiro.

Sua concepção foi desenvolvida sob a seguinte ótica:

- a) avaliação como instrumento de política educacional;
- b) avaliação institucional como instrumento de regulação;
- c) avaliação como instrumento de participação e Ética na Educação superior.

Tem como princípios:

- a) a responsabilidade social com a qualidade da Educação superior;
- b) o reconhecimento da diversidade do sistema;
- c) o respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- d) a globalidade institucional pela utilização de um conjunto significativo de indicadores considerados em sua relação orgânica;
- e) a continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e o sistema de educação superior em seu conjunto.

São processos que compõem o SINAES:

- a) avaliação da IES (AVALIES);
- b) avaliação dos Cursos de Graduação (ACG);
- c) avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE).

A avaliação institucional, portanto, passa a ser mais do que uma exigência, hoje, colocada pela Lei n° 10.861/2004. Representa um imperativo ético, por dizer respeito a organizações que atuam no ramo da Educação e, portanto, que têm a responsabilidade social como eixo orientador de sua atuação.

Os processos avaliativos internos e externos são, reconhecidamente, instrumentos subsidiadores poderosos para a formulação de políticas educacionais, tanto no que se refere às Políticas Públicas quanto àquelas adstritas ao âmbito da gestão das instituições, sejam estas públicas sejam privadas. Portanto, a avaliação institucional proposta no sistema atual, interna e externa, representará uma contribuição de grande valia para o autoconhecimento sobre o que a IES tem de positivo e o que deve ser corrigido. Será o passo inicial desencadeador de todo um processo de avaliação, comprometido com a melhoria da qualidade da atuação da instituição de educação superior e um norteador para o planejamento, como também para a tomada de decisões estratégicas nas IES privadas, ou seja, avaliação não se justifica como um fim em si mesmo mas, unicamente, como uma prática constitutiva de todo o processo mais ampla da gestão da instituição voltada para a busca permanente da melhoria da qualidade dos processos e resultados organizacionais. Em outras palavras, defende-se a idéia de que a avaliação institucional, como uma prática complexa, requer a sua estreita vinculação a todo o processo decisório na IES, notadamente daqueles que dizem respeito às questões mais substantivas para a manutenção e crescimento dessa instituição.

Essas considerações remetem, também, à necessidade de se articular a avaliação institucional à problemática do planejamento, especialmente àquele de cunho estratégico, que ressalta:

1) A vinculação do ambiente externo na construção das grandes linhas de ação e de diretrizes institucionais.

2) A necessidade de participação mais ampliada dos membros da instituição em todo esse processo.

3) A importância de se considerar, sobretudo, o médio e o longo prazo, para o delineamento de tais ações e diretrizes.

Cabe reconhecer o esforço das autoridades federais em implementar um sistema que permita às Instituições de Ensino superior realizarem de forma permanente e consistente avaliações em várias dimensões, contemplando, inclusive enfoques acadêmicos e empresariais, tendo em vista a necessidade de se consolidar nessas instituições um nível de gerenciamento que lhes garantam atingir bons níveis de prestação de serviços à sociedade com a necessária sustentação financeira. Assim sendo, materializa-se um problema que reside na capacidade de as IES em implementarem uma gestão estratégica que proporcione condições de conduzir com segurança e aplicabilidades suas ações no sentido de alcançar-se resultados satisfatórios. Nesse sentido, esta pesquisa buscou identificar como a IES, objeto do estudo de caso, vem trabalhando o processo de auto-avaliação como instrumento de gerenciamento estratégico, comparando-se com o posicionamento obtido de outras instituições. Neste sentido, esta dissertação buscou estudar o problema, visando basicamente identificar se a IES, objeto do estudo de caso, vem trabalhando o processo de auto-avaliação como instrumento de gerenciamento estratégico, comparando-se sua situação com o estágio alcançado por outras instituições.

Para tanto, apresenta-se no Capítulo 2 um referencial teórico cujo objetivo é expor tópicos do entendimento de importantes pesquisadores sobre o conceito e a aplicação de Estratégia e Gerenciamento estratégico, como Richard Wittington, Mintzberg e Michael Porter, Rezende, Braga e Monteiro, Tachizawa e Andrade, dentre outros.

No Capítulo 3, será apresentada a metodologia utilizada na elaboração dos trabalhos desta pesquisa, com enfoque no esclarecimento de sua natureza e principalmente sobre a forma de coleta e tratamento das informações obtidas.

No Capítulo 4, colhe-se o relatório de conclusão dos trabalhos acerca do processo de auto-avaliação do SINAES da instituição objeto do estudo de caso, bem como as informações colhidas por meios da aplicação de questionários junto aos gestores de outras IES, com as devidas análises comparativas, à luz do referencial teórico utilizado.

Por fim, no Capítulo 5, será apresentada a conclusão de toda a pesquisa, na contendo o posicionamento do autor sobre os seus resultados, à luz do referencial teórico utilizado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Expressar a importância do processo de auto-avaliação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES como uma ferramenta de Gestão Estratégica nas Instituições de ensino superior.

1.2.2 Objetivos intermediários

- a) Mostrar como o processo de auto-avaliação vem sendo conduzido em uma instituição de ensino superior – estudo de caso;
- b) Identificar os pontos fortes e pontos fracos do sistema de auto-avaliação;
- c) Efetuar análises comparativas acerca do nível de desenvolvimento dos trabalhos de auto-avaliação em algumas IES;

- d) Identificar o posicionamento de alguns gestores das instituições de ensino superior quanto à utilização do processo de auto-avaliação do SINAES no gerenciamento estratégico da IES;

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As Instituições de Ensino Superior vêm há décadas contribuindo para a produção de conhecimentos em vários níveis de atividades, tanto na área acadêmica, como empresarial, cumprindo papel importante para o desenvolvimento da sociedade. Ademais, essas Instituições vêm sendo historicamente avaliadas e acompanhadas em várias esferas do poder público, de acordo com a sua natureza. Basicamente as Instituições estaduais são avaliadas no âmbito dos governos estaduais e as instituições privadas e federais são avaliadas pelo Ministério da Educação. Outrossim, as avaliações das Instituições sempre foram realizadas e acompanhadas por meio da implementação de programas específicos, criados em fóruns determinados e sob a gestão de instâncias próprias, ou estadual ou federal. Contudo, cabe registrar que este estudo teve como objeto de pesquisa o processo de auto-avaliação implementado e conduzido pelo Ministério da Educação, logo, envolvendo as instituições de Ensino Superior particulares e federais.

Atualmente, o processo de avaliação das Instituições privadas e federais ocorre de acordo com o que prevê a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que implantou o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior. Esse novo processo de avaliação das IES's, traz algo inusitado para a educação superior no país, que é o fato de ser implementado por força de lei, o que obriga essas instituições a cumprirem as suas prerrogativas.

Outro fato positivo é que a Lei 10.861 impõe de certa forma uma padronização nos critérios de avaliação das instituições de Ensino superior privadas e federais, permitindo ao Ministério da Educação e às próprias Instituições a possibilidade de realizarem análises comparativa e *benchmarking*, no sentido de otimizarem seus processos internos e o desempenho de suas ações. Desta forma

essas Instituições, diante dos recursos e informações produzidos pelo processo de avaliação, podem utilizá-los como ferramentas de gestão estratégica, contemplando tanto o aspecto acadêmico como empresarial. Por sua vez, nesse sentido, esta pesquisa torna-se relevante, haja vista que busca identificar se algumas Instituições de Ensino superior, de acordo com a amostra definida e que são atingidas pela Lei 10.861, já finalizaram o processo de avaliação, assim como se utilizam essas dimensões trabalhadas como instrumentos de Gestão Estratégica, o que se constitui em uma contribuição significativa, tanto para o meio acadêmico como empresarial.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O processo de auto-avaliação das IES, introduzido pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, ainda é objeto de execução por parte da grande maioria das Instituições de Ensino superior em todo Brasil e, particularmente, no Nordeste. Essa situação decorre de ajustes estruturais que essas Instituições estão aos poucos realizando, no intuito de promoverem estudos e pesquisas consistentes que possam efetivamente produzir resultados.

Em função desse contexto, a grande maioria das Instituições se nega a fornecer informações sobre o assunto e as que fornecem, não raro evitam o detalhamento. Diante dessas dificuldades, além de outras, escolheu-se apresentar e analisar o relatório final do processo de auto-avaliação realizado pela Faculdade Atenas Maranhense - FAMA, no sentido de identificar se essa instituição utiliza o processo de auto-avaliação e suas dimensões como instrumento de gestão estratégica, além de aplicar questionário junto aos gestores desse processo em oito Instituições, escolhidos pelo critério não estatístico da acessibilidade, para efeito de análise e comparações a acerca do problema estudado.

Neste capítulo, apresentou-se o problema estudado, permeado por uma Introdução, seguida da exposição dos objetivos geral e intermediários da pesquisa, da relevância do estudo e, por fim, de sua delimitação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TÓPICOS SOBRE ESTRATÉGIA

Nesta seção, apresentam-se tópicos sobre estratégia, visando discutir-se o entendimento de alguns estudiosos sobre o assunto, principalmente no que se refere aos tipos e sua aplicabilidade prática.

A palavra *estratégia*, de origem grega, *strategos*, vem sendo largamente utilizada em todas as esferas de atividades humanas e, principalmente, nas últimas décadas no ambiente acadêmico e empresarial. Contudo, o uso do termo estratégia se diversificou e se multiplicou, inclusive no âmbito do senso comum, produzindo diversos entendimentos sobre sua significação, o que tem despertado a curiosidade de vários pesquisadores, no sentido de elucidar com clareza o seu verdadeiro significado e aplicação em todos os níveis de relações existentes nas sociedades.

De certo, a palavra estratégia foi primeira e largamente utilizada no âmbito militar, em tempos que remontam ao nascimento de Jesus Cristo, caracterizando-se como o exercício da inteligência dos generais nas ações de campanhas militares em épocas de guerras. "Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar a "arte do general" Evered (*apud* QUINN, 2001, p. 34).

Para Wright et al (2000, p. 24), "[...] estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização". Estratégia pode ser entendida como a arte de utilizar-se de instrumentos e recursos, de forma planejada, para o alcance de objetivos pré-determinados, tendo, uma ampla abrangência, pois atinge larga implicação nas relações humanas, em todas as esferas de atividades, isto é, a necessidade do entendimento, da formulação e implementação de estratégias como algo presente e até de certa forma socialmente exigido, no dia a dia dos indivíduos, ainda que seu

desenho se diferencie na essência e aplicação, quando se trata de relações pertinentes aos macros ambientes família, empresa e governo.

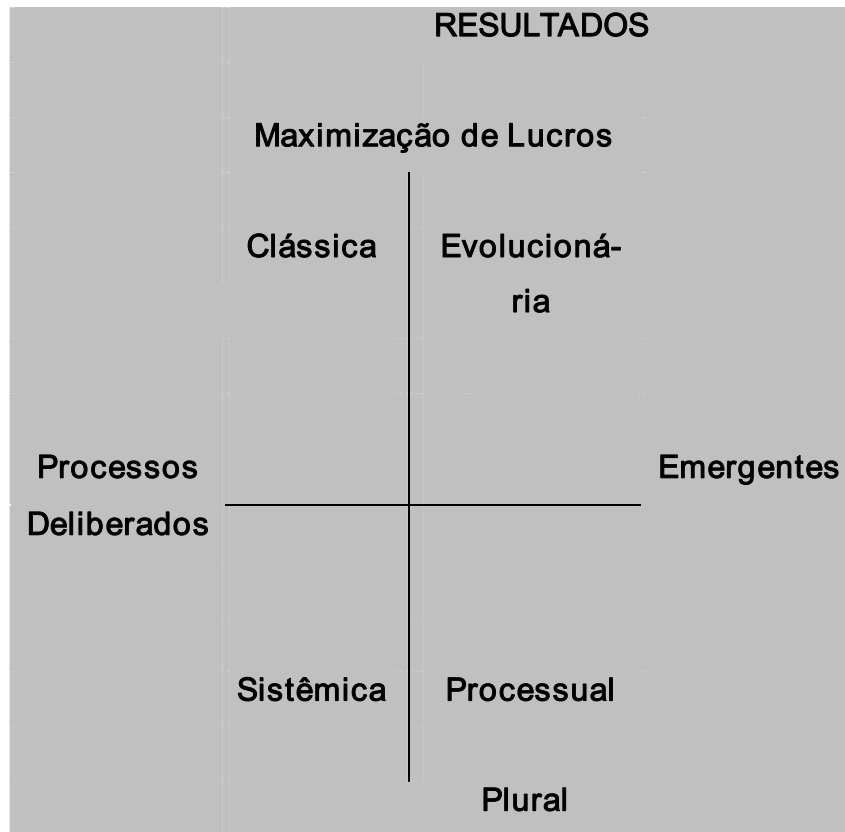
O fato é que, mesmo com viés e perspectivas distintas, os indivíduos, as organizações e os governos estão cada vez mais buscando a formulação e o aperfeiçoamento de suas estratégias, o que fascina a todos, fazendo parte tanto do conhecimento tácito, quanto organizacional e acadêmico.

A estratégia nas organizações tem se constituído em uma preocupação latente nos meios empresarial e acadêmico, em todo o mundo. Diversos estudiosos e pesquisadores têm-se ocupado em tentar entender e esclarecer a complexidade que envolve a “arte do sucesso”, no que tange à formulação, implementação e às mudanças estratégicas. Tal movimento se asseverou, nos Estados Unidos da América, símbolo da economia de mercado, onde é possível se encontrar um volume considerável de trabalhos envolvendo esta temática, tendo sido disseminado em todo o mundo. Por certo o estudo da estratégia vem sendo objeto de preocupação, tanto em organizações privadas, quanto públicas, todavia, não foram produzidas ainda compilações essencialmente convergentes ou unânimes, o que torna o assunto mais fascinante ainda, e cada vez mais presente nas inquietações empresariais e acadêmicas. Contudo, no contexto desta pesquisa buscou-se esclarecer o entendimento e importância da aplicação da estratégia, em uma perspectiva acadêmica e empresarial. Neste sentido, mesmo reconhecendo que diversos estudiosos já investigaram o tema, utilizam-se as contribuições de vários pesquisadores, entretanto, a fundamentação teórica de sustentará principalmente a partir do pensamento dos pesquisadores Richard Whittington, Henry Mintzberg e Michel Porter.

Deste momento em diante iremos ocupar-nos em entender e discutir o pensamento do pesquisador Richard Whittington, que já apresentou diversos trabalhos na área de estudos sobre Estratégia.

Whittington (2002) apresenta uma descrição sobre estratégia a partir de quatro abordagens genéricas, que trazem características e perspectivas diferentes, mas que entretanto, chegam a convergir em alguns pontos. Essas abordagens são descritas, como forma de melhor entendimento, por meio da figura 01 a seguir:

Figura 1 – Abordagens sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002)

A figura acima é composta de dois eixos: um eixo horizontal, que acolhe em seus extremos, processos deliberados e emergentes que se referem a como a estratégia é formulada, isto é, de que forma ou momento a estratégia é concebida e conduzida. Processos deliberados significam que a formulação de estratégia nasce a partir de um planejamento racionalmente construído, com objetivos de longo prazo; Processos emergentes expressam que a formulação da estratégia não se deriva de um planejamento em longo prazo mas sim, simplesmente, emergem em resposta às inquietações provocadas por variáveis internas ou externas às organizações. O eixo vertical apresenta em seus extremos os objetivos perseguidos pelas organizações no uso de suas estratégias; na parte superior é visto que o objetivo centra-se na maximização de lucros e na parte inferior são resultados diversos que são perseguidos pelas organizações.

É a leitura das posições assentadas nos dois eixos que vai permitir um entendimento aproximado das abordagens apresentadas por Whittington (2002).

Clássica: abordagem mais tradicional e que ainda exerce muita influência no pensamento estratégico mundial, notadamente nos Estados Unidos da América, onde estudiosos como Chandler, Ansoff e Porter, produziram vários trabalhos exaltando e prescrevendo as premissas clássicas para o gerenciamento estratégico.

A premissa básica da abordagem clássica é que as empresas devem sempre perseguir o nível máximo de maximização dos seus lucros a partir de um planejamento de longo prazo racionalmente formulado. De fato, os adeptos da estratégia clássica, prescrevem que as empresas devem "conservar" a figura do estrategista no sentido que se constitua no elemento deliberado dos rumos que a empresa deve seguir. Por outro lado apreciação da importância do estrategista, na abordagem clássica, converge para a necessidade de formulações essencialmente racionais, nas quais só as variáveis objetivas é que são levadas em consideração, tipificando em um planejamento exclusivo e personificado, isto é, sem a influência de variáveis ambientais subjetivas. "Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la" (WHITTINGTON, 2002, p. 13).

Evolucionária: esta abordagem sobre estratégia não confia em planejamentos a longo prazo mas sim prescreve, que as empresas devem estar atentas às sinalizações e às mudanças do mercado, no sentido de garantir a sobrevivência. A premissa básica é que as empresas devem manter de forma permanente posições de custos baixos no sentido da maximização de seus lucros, como forma de se proteger contra ameaças derivadas da dinâmica do mercado, ou seja, não são os estrategistas mas sim, o mercado que impõe as regras do jogo.

Friedman (apud WHITTINGTON 2002, p. 21) diz:

[...] pouco importa que os gerentes não maximizem seus lucros racionalmente, desde que os mercados competitivos assegurem que somente aqueles que, de algum modo, consigam atingir a posição de maximização de lucros sobreviverão no longo prazo.

Processual: a abordagem processual não acredita possuir a figura do estrategista possua a condição onipotente de compreender e prever a dinâmica da complexidade dos mercados em longo prazo. Por isso, nega o planejamento de longo prazo e a maximização de lucros como melhor estratégia.

Sua premissa básica é que as estratégias nas empresas emergem de ajustes e adaptações graduais, derivadas de um processo contínuo de aprendizagem, possuindo uma dinâmica própria que as protege do mercado. Isso faz essa abordagem se diferenciar dos clássicos e evolucionários.

Sobre o assunto, Mintzberg (apud WHITTINGTON, 2002, p. 4), declara:

Na prática a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente.

Sistêmica: enquanto os clássicos acreditam em uma formulação isolada e racional da estratégia, os evolucionários em estratégias emergencialmente provocadas pelo dinamismo do mercado e os processualistas na força do aprendizado contínuo, os sistêmicos acreditam na necessidade do planejamento, contudo contrariamente aos clássicos, prescrevem que os estrategistas devem considerar essencialmente os contextos sociais em que estão inseridas suas empresas. Logo, segundo essa abordagem, as estratégias, então diferem, de acordo com o contexto social existente, pois existem outros objetivos a serem perseguidos, além da maximização dos lucros.

A seguir apresenta-se o Quadro 01 que expressa algumas semelhanças e diferenças entre as abordagens sobre estratégia discutidas:

Quadro 1: Diferenças e semelhanças das abordagens sobre estratégia – Whittington

PREMISSA	CLÁSSICA	EVOLUCIONÁRIA	PROCESSUAL	SISTÊMICA
Planejamento Racional				
Maximização de Lucros				
Força do Mercado				
Crença no Custo Baixo				
Aprendizado Contínuo				
Resultado Plural				
Estratégia Deliberada				
Estratégia Emergente				
Força do Estrategista				

Fonte: Whittington, 2002.

A abordagem oferecida por Whittington (2002) sobre o entendimento do conceito de estratégia, sem dúvida é bastante consistente, evidenciando dimensões importantes, a saber: o modo como a estratégia é formulada e a seus objetivos.

As abordagens clássica e sistêmica convergem no sentido de que as estratégias devam ser racionalmente formuladas, visando objetivos de longo prazo, o que significa dizer que em tais abordagens as inquietações do mercado não são muito relevantes. Contudo, essas abordagens divergem na fixação dos objetivos, haja vista, que na abordagem clássica o objetivo perseguido sempre é a maximização dos lucros, enquanto a abordagem sistêmica pretende alcançar resultados plurais. Também, as abordagens evolucionária e processual convergem no sentido de que não há sentido em se formular estratégias para o longo prazo, haja vista que o dinamismo do mercado é que deve nortear ações estratégicas, todavia essas abordagens divergem na definição dos objetivos, tendo em vista que, para os evolucionários, é a maximização de lucros o objetivo a ser perseguido, enquanto para os processualistas, existem diversos objetivos que devam ser alcançados.

Constata-se que as abordagens clássica e evolucionária convergem na busca pela maximização dos lucros, enquanto que, para as abordagens sistêmica e

processual, é preciso fixar-se outros objetivos além da maximização dos lucros. Para a abordagem sistêmica deve-se formular as estratégias, levando-se em consideração variáveis sociais e influências locais, enquanto para a abordagem processual é importante que se considere o aprendizado contínuo, as experiências das organizações quando da adoção de ações estratégicas.

Na realidade, observa-se que as abordagens trabalhadas por Whittington (2002), apresentam divergências e convergências; isto nos faz acreditar que a organização acaba adotando um comportamento estratégico com características plurais, mas específicas, de acordo com a sua natureza e ramo de atuação.

Para Mintzberg (2001), a palavra estratégia vem sendo utilizada em vários sentidos, e mesmo no meio acadêmico ainda não se chegou a definições convergentes, o que leva a entendimentos descontraídos e passíveis de manipulações. Então, “[...]o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo” (MINTZBERG, 2001, p.26). Mintzberg (2001) apresenta cinco definições: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, como forma de oferecer um entendimento multidimensional sobre o entendimento de estratégia. Ainda, para ele (2001), a estratégia pode ser entendida como um plano, no sentido de um equacionamento de ações, derivadas de diretrizes estabelecidas no visando o alcance de objetivos. A estratégia também pode ser construída como um plano manipulador, no sentido de enganar a concorrência, desta forma, a estratégia seria um pretexto, algo largamente utilizado no mundo dos negócios. Assim, “[...] uma estratégia pode ser um pretexto, também, e realmente apenas uma "manobra" específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor” (MINTZBERG, 2001, p.27).

As estratégias também podem ser entendidas como padrão. Padrão, no sentido de que mais importantes que os planos são os resultados então, as ações adotadas nas organizações, que produzem resultados positivos, são naturalmente reconhecidas e imitadas como estratégias de sucesso, tendendo a ser padronizadas e aceitas pelo mercado.

Neste sentido, Mintzberg (2001) denomina os planos como *estratégia pretendida*, pois esta representa um conjunto de intenções formuladas para o

alcance de objetivos, enquanto a estratégia-padrão é reconhecida como *estratégia realizada*, haja vista que representa os resultados alcançados. Desta forma, os planos se configuram como *estratégias deliberadas*, pois são formuladas racionalmente, definindo objetivos de longo prazo, conceito semelhante ao que Whittington (2002) classificou como abordagem clássica. De outro lado, para Mintzberg (2001), estratégia-padrão pode ser entendida como *estratégia emergente*, isto é, aquela que se caracteriza pela implementação de ações que acompanham a dinâmica do mercado, não sendo derivadas de nenhuma intencionalidade, o que no pensamento de conceito de Whittington (2002) pode ser entendida como *estratégia evolucionária*.

Mintzberg (2001) entende que a estratégia como uma posição, ou seja, a estratégia pode representar o posicionamento ideal da organização diante dos ambientes internos e externos. Implica dizer que a estratégia pode ser representada pela adequação dos objetivos da organização frente às oportunidades do mercado.

A estratégia como posição pode ser entendida como a escolha ou a seleção do nicho de mercado mais adequado a ser explorado pela organização. Desta forma, a estratégia pode ser tanto deliberada como emergente.

O quinto entendimento de Mintzberg (2001), do conceito de estratégia, é que ela é vista como uma perspectiva, no sentido de como os estrategistas concebem a organização, o que significa dizer ser a forma como a estratégia é trabalhada no que se refere ao caráter, ao estilo e ao comportamento da organização frente aos competidores e diante do dinamismo do mercado.

Mintzberg (2001) apresenta vários tipos de estratégia, são elas:

Quadro 2 – Tipos de Estratégias

ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Planejada	Formulação e implementação racional, centralizada e controlada.
Empresarial	Formulação e implementação não centralizada no líder, surgindo das oportunidades percebidas.
Ideológica	Formulação e implementação derivada da convergência de intenções de todos os membros da organização.
Guarda-Chuva	Formulação centralizada e implementação descentralizada, com controle por meio de atribuições de metas.
De Processo	A liderança controla os processos de implementação da estratégia, aceitando mudanças por intenções emergentes.
Desconectada	Formulação e implementação por unidades relativamente independentes.
De Consenso	As intenções são consensuais e emergentes, ocorrendo nas ausências de formulações centralizadas.
Imposta	Formulação imposta por fatores externos, sejam ambientais ou por imposição de proprietários.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2001)

Na realidade, o estudo sobre estratégia realizado por Mintzberg, é bastante detalhado, oferecendo entendimento em várias dimensões, com consistência teórica e aplicações práticas. De certo, as organizações estão sempre em conflito, diante das adversidades dos mercados e da competição que estão sempre sendo submetidas, principalmente no que se refere à escolha da melhor estratégia ou da estratégia mais adequada. Ademais, não há consenso, tanto no meio empresarial, quanto acadêmico, sobre o melhor tipo de estratégia a adotar, contudo, os entendimentos dos pesquisadores convergem para o fato de que as organizações utilizam vários tipos de estratégia, pois muitas delas são complementares. Ainda mais, admite-se que as estratégias escolhidas devam considerar o dinamismo do

mercado, o caráter e a estrutura da organização, assim como as intenções e posicionamento pretendido para o longo prazo.

Michael Porter é um dos estudiosos que mais pesquisaram sobre o conceito e a importância da estratégia e suas aplicações nas práticas da indústria americana, principalmente sob perspectiva de que a estratégia é uma forma de vantagem competitiva. "A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia [...]" (PORTER, 1989, p. 10)

Para produzir produtos e serviços com qualidade e preços competitivos, a empresa deve estar em total sintonia com as informações do mercado, conhecer as necessidades dos clientes, monitorar os concorrentes, rever constantemente os processos do negócio, atualizar as tecnologias utilizadas e, sobretudo, repensar sobre a missão da empresa.

Segundo Thompson (2000, p.153):

Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, estar em localização geográfica mais conveniente, tecnologia patenteada, características e estilos mais atraentes para o comprador, menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem conhecido e reputação, e proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável).

Para formar vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve ter o objetivo de proporcionar ao mercado o que de melhor a empresa pode disponibilizar para seu cliente, um bom produto a um preço menor, ou um ótimo produto que faça valer o valor a ser pago por este de qualidade, serviço e preço aceitável.

Thompson (2000, p. 154), afirma:

A estratégia competitiva de uma empresa consiste das abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair os clientes, suportar as pressões e competitivas e reforçar sua posição no mercado. O objetivo, bastante simples, é liquidar as empresas rivais, conquistar vantagem competitiva no mercado e cultivar uma clientela leal.

A estratégia competitiva trata exclusivamente do plano de ação da gerência para competir com sucesso e criar valores para o mercado consumidor. Este é um grande objetivo da empresa: ter forte posição competitiva, estando em boa condição no mercado e frente aos seus concorrentes. Quando este objetivo não é atingido, implica refazer o processo de análise das estratégias competitivas, com vista a tentar-se modificar as condições internas, nos departamentos e setores da empresa, juntamente com as pessoas envolvidas diretamente no processo. Para procurar atender às necessidades do mercado, é preciso garantir a vantagem competitiva, através do aprendizado, da mudança e da adaptação dos novos elementos diagnosticados pela elaboração da estratégia competitiva.

Para que essa estratégia competitiva traga benefícios para a empresa, tem ela de se preocupar com o segmento de mercado onde está inserida, pois fatores como a região onde está à instalação da empresa, idade, sexo, nível de renda, localização geográfica, interfere de forma significativa na hora da escolha do cliente pelo produto oferecido pela empresa.

Segundo Rezende (2000, p. 73):

A vantagem competitiva de uma empresa, ou seja, o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário, advém do fato de a empresa operar com baixo custo ou com diferenciação. As opções entre a amplitude de mercado e a vantagem competitiva almejada ensejam a implantação de uma das três estratégias competitivas possíveis de serem adotadas, das quais as duas primeiras se referem a uma atuação ampla em termos de mercado, e

a terceira, a uma atuação mais restrita, onde essas estratégias são: estratégia competitiva de custo, de diferenciação e de foco.

Toda empresa, qualquer que seja a estratégia adotada, não pode ficar no meio termo entre o custo, a diferenciação e o foco, pois, com o processo de Globalização e desregulamentação do mercado, ocorre uma brutal competição de mercado ofertado e demandado, no qual as empresas querem e desejam continuar atuando no mercado e principalmente com vantagem competitiva em relação às outras empresas; elas precisam adotar políticas redutoras de custos, o que caracterizou na última década a reengenharia.

Para Thompson (2000, p. 168), a diferenciação não é alguma coisa traçada nos departamentos de marketing e propaganda e não está limitada somente a qualidade e ao serviço. As possibilidades de uma diferenciação bem sucedida de produtos/serviços existem no sistema da cadeia de valor. Os lugares mais comuns da cadeia onde existem oportunidades de diferenciação incluem:

a) atividade de procura e compras que, em última instância, afetam o desempenho ou a qualidade do produto final da empresa;

b) atividades de P&D orientadas para o produto com potencial para melhorar o projeto e as características de desempenho, expandindo usos finais e aplicações, aumentando a variedade de produtos, diminuindo o tempo de desenvolvimento de novos produtos;

c) atividades de P&D orientadas para o processo de produção que permitam a fabricação de acordo com o pedido pelo cliente, métodos de produção seguros em relação ao meio ambiente, e melhor qualidade do produto, confiabilidade e aparência;

d) atividades de fabricação que podem reduzir defeitos evitam a falha prematura, aumentam a vida do produto, permitem uma melhor cobertura da garantia; melhoram a economia na utilização, resultam em uma conveniência mais voltada para o cliente e melhoram a aparência do produto;

e) logística de saída e atividades de distribuição que permita maior rapidez nas entregas, preenchimento mais preciso dos pedidos e menor quantidade em estoque.

Haja atividades de marketing, vendas e serviço que podem resultar em atributos de diferenciação como assistência técnica de qualidade superior para os compradores, serviços de reparo e manutenção mais rápidos, quantidade maior e melhor de informações do produto para os clientes; material de treinamento em maior quantidade e melhor para os usuários finais, melhores termos de crédito, processamento mais rápido dos pedidos, visitas de vendas mais freqüentes e, maior conveniência para o cliente.

Normalmente, os motivos básicos que levam à adoção da estratégia de crescimento são a existência de demanda e rentabilidade potenciais que justifiquem o investimento; a existência de lucros acumulados que suportem partes dos investimentos de longo prazo que complemente os recursos próprios.

Rezende (2000, p. 77), assim se expressa:

A estratégia de crescimento tem por objetivo definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto ou unidade estratégica de negócio. O objeto central é definir para onde ela vai, em que áreas irão atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar, ou seja, definir um padrão de crescimento futuro, verificar quais são as melhores alternativas e indicar onde ela estará no futuro.

A expansão permite que a empresa tenha a possibilidade de crescimento, assim como de êxito em suas atividades se bem estruturadas e analisadas; torna-se mais barata e menos arriscada, pois já está trabalhando com o que conhece. A prática tem mostrado que as empresas estão conseguindo maior capacidade de sobrevivência em longo prazo, tornando-se menos dependente de possíveis diversificações, sendo estabelecidas bases sólidas, entrando a frente da concorrência atual em um mundo de constantes mudanças.

De certo que o estudo da estratégia, tanto no âmbito de sua classificação, quanto no de sua formulação e implementação, vem ocupando há anos vários estudiosos que realizam as mais diversas pesquisas, que atingem ramos de atividades, seja na esfera pública, seja na privada. Estudiosos como Michael Porter, Richard Wittington e Mintzberg, já realizaram trabalhos que muito contribuíram para o entendimento do conceito e da aplicação da estratégia, contudo no Brasil esses estudos ainda são recentes e carecem de um volume maior de pesquisas.

O tema estratégia ainda desperta a atenção dos estudiosos, por ser um tema fascinante, controverso e em função de sua aplicabilidade prática em todas as esferas de atividades humanas, se mostra com implicações bastante diversas, derivando ainda, muitas interpretações e poucas convergências.

Nesta seção, apresentaram-se tópicos das idéias de Richard Wittington, Mintzberg, Michael Porter e outros no sentido de se clarificar o entendimento do conceito de estratégia e suas implicações práticas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção, são apresentadas algumas abordagens teóricas sobre o conceito e as implicações do planejamento estratégico e da gestão estratégica, itens essenciais ao estudo e a pesquisa realizada.

Inicialmente, é preciso estabelecer-se os objetivos e as estratégias que a empresa pretende seguir; depois, a elaboração de seu planejamento estratégico, que define o que deve ser feito, para que, onde e como. Neste momento, verifica-se a situação interna da empresa, dos recursos, carência, forças e fraquezas. Avalia-se também a situação externa, como o mercado, as oportunidades que poderão surgir, as ameaças e as inovações decorridas do processo. A partir dessa verificação é que se pode definir com uma certa clareza as necessidades, podendo direcionar a empresa aos resultados esperados pela elaboração e implantação do planejamento estratégico. A estratégia adotada tende a se transformar, a se adaptar na situação da

empresa e em seus objetivos de desempenho, permitindo protegê-las das ameaças, aproveitando as oportunidades, corrigindo os pontos fracos e maximizando os pontos fortes, pois liga as áreas funcionais da empresa e relaciona suas atividades com o meio em que está inserida.

A diferença entre a simples identificação dos objetivos desejáveis e o alcance desses reside na Implantação do planejamento definido.

Segundo Thompson (2000, p. 26):

O desenvolvimento da missão e visão estratégica, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto prazo e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados. Juntas, elas constituem o Plano Estratégico.

Geralmente, o planejamento estratégico é realizado pelo gestor da empresa ou instituição, além da sua implantação nos departamentos e setores, pois é neste local que ocorrem as mudanças competitivas, inovadoras, necessárias, melhorando consideravelmente o desempenho da empresa.

Para Thompson (2000, p.13):

É necessário para o processo de Elaboração/implantação de Estratégias, cinco (05) tarefas importantes que precisam ser definidas com prioridade para a execução do Plano Estratégico. São elas:

Definir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – em verdade, difundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.

Converter a visão e missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivo de desempenho.

Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.

Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.

Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas idéias e novas oportunidades.

A elaboração desses itens acima citados devem ser claros, objetivos e efetivos, pois o rumo da empresa, assim como a situação em que esta se encontra são fatores determinantes e decisivos para a elaboração do planejamento estratégico, permitindo que a empresa tenha condições e meios para se comportar e agir em situações imprevistas em todas as áreas e departamentos, com as pessoas e os recursos disponíveis ou que poderão surgir a partir do planejamento estratégico implantado na empresa.

Conforme Oliveira (2001, p. 33):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento estratégico é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos.

Oliveira (2001, p. 46), ainda afirma:

Planejamento Estratégico: é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Planejamento Tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégicas. Planejamento Operacional: Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Uma vez bem definida a importância do planejamento estratégico para a empresa, faz-se necessário estabelecer o desenvolvimento de uma visão estratégica e da missão do negócio; em seguida, estabelecer os objetivos a serem cumpridos. A visão estratégica e a missão do negócio deixam claramente definido o rumo em que a empresa deverá estar em determinado momento, conduzindo a liderança para atingir o objetivo eficaz da empresa. A visão ajuda a definir quais as ações a serem efetuadas e a posição da empresa frente ao consumidor.

Para se estabelecer a visão estratégica cumpre que a empresa defina alguns tópicos como “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”, para que fique claro ao conduzir a empresa e possa estabelecer sua própria identidade como empresa e a sua trajetória para o desenvolvimento do negócio. “A elaboração de uma estratégia eficaz começa com o conceito daquilo que a organização deve e não deve fazer e a visão do rumo que a organização precisa seguir” (THOMPSON, 2000, p. 37).

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, quando estabelecidos os instrumentos no planejamento estratégico. Serve para decidir em que ramo vai atuar, permitindo uma amplitude para estudo da viabilidade do negócio, descrevendo suas habilidades, seguindo as visões estabelecidas em seus vários aspectos identificados. Fornece a direção, como implantá-la e determina os limites dentro dos quais será exercido o negócio, satisfazendo os critérios para o desenvolvimento da empresa.

Conforme Oliveira (2001, p. 118): “Missão é uma forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofia da empresa”. Com Kotler (*apud* THOMPSON, 2000, p. 38) se diz: “A missão da empresa deve ser definida em termos amplos, tal como de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não ser colocada em termos de oferecer algum produto“. Por sua vez, é de fundamental importância à conceituação do processo e sistema, pois toda as atividades gerenciais e administrativas dependem do processo e enfoque sistêmicos para se estruturarem. Logo, entende-se por processo “é um conjunto inter-relacionado de recursos e atividades que transformam entradas e saídas” (VALERIANO, 2001, p. 02).

No entendimento de Valeriano (2001, p. 05), processo é “um conjunto de organizado, uma combinação ou montagem de entidades, de partes, de processos ou de elementos interdependentes que formam um complexo unitário podendo comportar diversas dimensões”.

O sistema fica bem definido quando se conhece a finalidade da empresa e seu relacionamento externo; seu campo de influência e as entidades que o influenciam; sua estrutura e finalmente seu funcionamento interno.

É de extrema importância que sejam estabelecidos objetivos, geral e específico para a empresa, pois estes proporcionam um senso de direção, focalizam os esforços, guiam os planos e decisões e ajudam a avaliar o progresso do empreendimento.

Quando se decide o que se quer, onde se pretende estar em determinado momento no futuro, o que se está fazendo para atingir nossos sonhos, vontades e desejos, não só da organização, mas também do “homem organizacional”; como se pode fazer, o que precisa ser feito e como fazer certo são algumas das indagações que os administradores devem fazer para estabelecer de forma bem estruturada os objetivos da organização.

Segundo Stoner (1999, p. 138): “A formulação de objetivos implica rever e compreender a missão da organização e, em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos”.

São essas formulações que irão guiar, dirigir as ações dos administradores. Devem ser estabelecidos em termos quantificáveis e devem ter um prazo para ser atingido. É necessário estabelecer dois tipos de objetivos: objetivo financeiro e objetivo estratégico, pois estes sustentam e melhoram a posição de mercado e a competitividade da empresa a longo prazo. “Os objetivos estratégicos precisam ser focados no concorrente, normalmente com a finalidade de desalojar quem quer que seja o melhor da indústria em uma determinada categoria” (THOMPSON 2000, p. 46).

Quando já estabelecido e bem estruturado, para se atingir esses objetivos é mister estabelecer-se metas, pois somente dessa forma que os objetivos serão

concretizados. Logo, “meta é a quantificação do objetivo (prazos definidos) e é a etapa ou passe intermediário para se alcançar determinado fim” (OLIVEIRA 2001, p. 147).

Identificados os objetivos e estabelecida as metas, é necessário fazer-se uma análise ambiental (como suas forças e fraquezas), para que se possa identificar suas oportunidades e ameaças. Após essa análise, é importante verificar a extensão dessas mudanças advindas dos objetivos estabelecidos, para que, enfim, possa ocorrer a tomada de decisão, mostrando os métodos e as normas para serem desenvolvidas com eficiência e eficácia, tendo coesão nas diferentes partes da organização.

As mudanças no ambiente social podem ter grande impacto na gerência, na hora de tomar decisões. O gestor deve considerar essas mudanças. Além do mais, quando o gestor planeja o futuro da empresa deve considerar tanto as diferenças culturais e, quanto a ética no trabalho dos funcionários. Por sua vez, as empresas operam dentro de vários ambientes externos e internos, sendo que um dos mais importantes é o político e legal. Para ajudar a assegurar um sucesso comercial e institucional, todos os gestores devem estar a par do *status* atual e das mudanças propostas nesses ambientes. Outrossim, o modelo de sistema aberto de uma empresa adota a idéia de que a empresa terá tanto insumos quanto produto, um relacionamento contínuo e dinâmico com o ambiente político e econômico. Além desses fatores, a empresa funciona e trabalha dentro de um ambiente tecnológico e a administração deve decidir primeiro o nível apropriado de tecnologia para a empresa e segundo como novos os níveis de tecnologia serão colocados.

Os mercados tradicionais estão mudando acentuadamente, encolhendo ou então se tornando intensamente competitivos. Um novo ambiente competitivo global está surgindo, a partir da desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente monopolizados, cartelizados e protegidos.

Segundo Tapscott (1997) in (REZENDE, 2000, p. 10): “[...] a abertura dos mercados mundiais tem provocado significativas mudanças para inúmeras organizações, induzindo os seus gestores a efetivar maciça reestruturação virtualmente em todos os setores econômicos mundiais”.

Haverá a necessidade de novos modelos de gestão, pois a produtividade, qualidade e serviço ao cliente serão necessidades competitivas e não mais vantagens competitivas. A atual tendência de mercado é maximizar novas técnicas de produção e novas formas de organizações, nas quais a produção possa solucionar alguns problemas com maiores habilidades adaptáveis em seus propósitos de economia, produção e satisfação das necessidades dos clientes, tendo maior flexibilidade e mobilidade para competir com maior eficácia.

Para Rezende (2000, p. 23)

Para competir com maior eficácia, as organizações estarão introduzindo iniciativas estratégicas de custos, agilidade, qualidades, compressão do tempo em seus ciclos operacionais, assim como implementarão novas tecnologias da informação. Além dessas mudanças intra-organizacionais, forças externas como a necessidade de formação de alianças estratégicas, a necessidade de parceiras e acordos com fornecedores e clientes, a carência de habilidades da força de trabalho, os desequilíbrios nas balanças comerciais e poder de compra vão influenciar no reposicionamento da atuação do administrador das organizações do futuro.

Pensa Gates (1999) in (REZENDE, 2000, p. 23) que “[...] o gestor, no contexto empresarial do futuro, deverá atentar para novos requisitos de gestão, exigidos no desempenho de atividades do conhecimento, nas operações empresariais e no comércio”.

Como vivemos em uma época de grandes e significativas transformações e, mais do que nunca, as organizações deverão ser extremamente adaptativas para poderem sobreviver. Para garantir essa sobrevivência, a empresa deverá estabelecer um processo de controle para garantir que a empresa cumprirá os objetivos propostos, mantendo assim seu crescimento e ocupando o lugar no mercado.

Segundo Rezende (2000, p. 27)

Gestão estratégica ou administração estratégica, portanto, é o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, estratégias, posturas, no sentido de adaptando-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca da excelência, o que viabilizará, a sua sobrevivência de longo prazo”.

O que uma empresa deve procurar adotar, como modelo de desenvolvimento interno e externo, é uma visão sistêmica, global, abrangente e holística. Com a adoção deste sistema, a empresa poderá analisar o meio ambiente em que está inserida, podendo definir com uma maior clareza os objetivos da organização e suas estratégias para implementá-las com maior eficiência e eficácia. O enfoque sistêmico permite a criação de um modelo de gestão, onde este modelo dá a organização condições de responder com eficiência a nova realidade, de concorrência acirrada e de expectativas dos clientes em mutação.

Para Rezende (2000, p. 128): “Modelo de gestão é o conjunto de decisões exercidas, sob o princípio de qualidade pré-estabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades”.

O modelo de gestão estratégica é estabelecido no sentido de representar instrumentos e técnicas que, de forma integrada, possam constituir suporte ao gerenciamento de uma organização, permitindo compreensão do meio ambiente no qual a organização está inserida.

O modelo de gestão baseia-se em elementos como estratégias, estratégias ambientais, indicadores, processos, configuração organizacional e tecnologia de informação.

Segundo Rezende (2000, p. 137) “O planejamento estratégico em uma organização pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que se deve ser feito na organização em longo prazo”.

A conjuntura estabelecida é a seguinte: primeiro ocorre uma análise das variáveis econômicas, tecnológicas, ambientais, sociais, demográficas e físicas, sendo a análise completa da organização. De acordo com Rezende (2000), verifica-

se fatores como fornecedores, insumos, produto e mercado, isto é, como é feito todo o processo desde a chegada dos insumos até a saída do produto e/ou serviço no mercado. Por último, é analisado o modelo de gestão existente na empresa, suas condições de funcionamento, feedback e fatores de produção. Logo após essa análise, verifica-se a estratégia vigente na empresa. É nesse momento que deve ocorrer um equilíbrio entre as estratégias existentes e as que forem necessárias, as que foram verificadas. Passa-se então a ter um melhor controle dos objetivos propostos após toda essa verificação, através dos indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

Rezende (2000, p. 139): “A gestão por processo e das tecnologias de informação possibilita que a organização faça um realinhamento intra-organizacional em função das estratégias implementadas no plano exterior”.

O planejamento estratégico de uma organização é entendido como o conjunto de decisões programadas previamente relativas ao que deve ser feito na organização em longo prazo.

É importante analisar a gestão estratégica e o desenvolvimento do planejamento estratégico. De acordo com Rezende (2000, p. 150), primeiro deve efetuar-se a coleta de dados e as informações da empresa, na qual deve ser realizado um levantamento do ambiente organizacional, seus aspectos internos e suas estratégias. Segundo devem ser analisadas as informações, como das atividades que serão desenvolvidas pela empresa, para efeito do planejamento estratégico refletindo as condições da organização frente ao mercado em que atua. O terceiro é uma análise dos aspectos políticos, da população e suas características, seus fornecedores, concorrentes, clientes, sua evolução tecnológica, assim como as capacidades dos funcionários e gestores da empresa. No quarto levantamento devem ser identificadas as atividades possíveis de ser acrescidas ou reduzidas, quando comparadas as atuais, em função de algumas atividades não convergirem para a missão ou, pelo contrário, estarem fora do contexto da missão. O quinto passo seria a formulação do plano estratégico, levando-se em conta os resultados das etapas anteriores, assim como sua elaboração pode, eventualmente, demandar eventuais ajustes e análises complementares em tais etapas anteriores; Também

como sua elaboração pode, eventualmente, demandar eventuais ajustes e análises complementares em tais etapas.

A análise destes fatores permite, então, uma condição favorável para que a empresa possa identificar seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, advindos da situação atual da empresa, como também pode adquirir uma nova visão do negócio, melhorando todos os níveis da empresa, as pessoas envolvidas no processo, permitindo uma boa colocação no mercado e satisfazendo as necessidades dos consumidores.

Quando bem estruturado, o planejamento estratégico permite que a organização possa compreender melhor como gostaria que as coisas acontecessem, não deixando de haver comunicação interna e divisão dos dados em todos os níveis da empresa.

Rezende (2000, p. 158) afirma:

O planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é o de adotá-lo de um instrumento de gestão estratégico – plano estratégico – de longo prazo, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.

Para que ocorra a efetiva estruturação e seja utilizada como instrumento de gestão, é recomendável que o plano de gestão seja detalhado, segundo o cenário, pois assegura o monitoramento das ações estratégicas da organização. Com o seu uso, o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e, portanto, alterar suas ações estratégicas em face do cenário em que estiver atuando. Permite que o processo do planejamento estratégico possa ser definitivo e eficaz, pois dá condições para a empresa por em prática todas as estratégias formuladas pelo gestor. Logo, “O planejamento estratégico em uma organização, qualquer que seja o setor econômico ao qual ela pertença, deve ser encarado como um processo, permanente e dinâmico e, não como uma fase estanque cujo produto final seja um relatório ou algo finito” (REZENDE, 2000, p. 160).

Os gestores precisam ter bom entendimento e muita firmeza em relação aos aspectos estratégicos do macro e microambiente da empresa para chegar a uma visão estratégica sólida, estabelecer os objetivos realísticos e elaborar uma estratégia vitoriosa.

Para Thompson (2000, p. 83):

A elaboração da estratégia é um exercício que exige reflexão estratégica e análise; não é uma atividade em que os gerentes podem obter sucesso por meio de boas intenções, puro esforço ou criatividade. O julgamento da estratégia a ser buscada tem de ser baseado numa avaliação detalhada do ambiente externo e da situação interna da empresa. Se a estratégia da empresa não for bem combinada com as circunstâncias externas e internas, sua aplicação fica comprometida.

Para que essa elaboração estratégica seja eficiente, eficaz e efetiva, é necessário que a instituição tenha a sua disposição um grande número de dados e informações dos seus departamentos e setores, pessoas, recursos, processo e produção, para que estes elementos possam dar uma maior margem de decisão confiável. Com essas informações, permite-se que a empresa possa conhecer a si mesma, com suas minuciosas tendências e aspectos, realidades e desejos. Esses dados e informações devem sempre estar atualizados em todas as áreas. Um importante aliado para obter esses dados e informações é implantar um sistema de informações estratégicas, que devem ser catalogadas, revisadas, obtidas por meio de consultas internas, publicações; contatos, participação em eventos internos, passando um processo de tratamento, codificação, armazenamento, atualização e registro, ficando sempre a disposição dos gestores de estratégia da empresa.

Todas essas informações são importantes, para alcançar um objetivo: a vantagem competitiva sustentável. Contudo, para se alcançar esse objetivo, é necessário definir dois aspectos de estratégia. “As estratégias devem ser

decompostas em partes mais manuseáveis e exeqüíveis, para isso, distinguem-se duas categorias ou dois níveis de estratégias” (VALERIANO 2001, p. 59).

Estratégias setoriais ou de negócios que determinam as ações e distribuem os recursos e, principalmente, empregam as vantagens competitivas para proporcionar valor aos clientes, em cada um de seus produtos/serviços. Estratégias Corporativas, dizem respeito às ações e respectivos recursos para obter-se vantagem competitiva por meio de seleção de produtos/serviços em diversos mercados e suas gerências.

As estratégias setoriais são mais executadas nas empresas/instituições, na criação, no aperfeiçoamento e exploração de suas competências essenciais, que são empregadas em cada negócio, serviço ou função. Elas costumam a responder a pergunta: “Como devemos competir?”.

As estratégias corporativas já estão voltadas mais para fora das empresas, adotando melhor o conjunto de produtos/serviços que irão competir em diversas frentes ou mercados. Agora existem duas perguntas a serem respondidas: “*Quais os setores que* devemos estar envolvidos” e “Como devemos gerenciar este conjunto de setores os negócios?”.

Para se realizar o gerenciamento estratégico, faz-se necessário ter pessoas com conhecimentos, com capacidades de uma nova visão para a empresa, para que se possa elaborar, implantar, analisar e fazer as mudanças necessárias para satisfazer os objetivos, as necessidades e as condições favoráveis da empresa para se adaptar aos seus clientes, mercados, sociedades etc.

Segundo Valeriano (2001, p. 65):

A gerência estratégica formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais que levam uma organização a atingir seus objetivos de longo prazo, relativos a seus produtos, mercados, clientes, concorrentes, sociedade etc.

Esses processos dividiram-se em três subprocessos como elaboração (formulação) da estratégia, implementação da estratégia e sua avaliação, sendo que estes são corrigidos e ajustados quando necessário.

Para Valeriano (2001), as etapas do processo do gerenciamento estratégico são a formulação da estratégia, estabelecimento ou revisão da missão, avaliação do ambiente (avaliação externa), avaliação da organização (avaliação interna), estabelecimento dos objetivos do longo prazo, estabelecimento da estratégia; implementação da estratégia, estabelecimento de planos e objetivos de curto prazo, execução dos planos de curto prazo, avaliação, avaliação do desempenho, retroalimentação.

Esses três passos são fundamentais para o bom andamento da empresa em seus setores, departamentos, pessoas, processos e produtos, onde a informação não ficará retida somente na alta gerência, mas sim será disponibilizada para todos os níveis da empresa. Ameaças são forças ambientais, incontroláveis à empresa, que criam obstáculos à sua estratégia, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente. Pontos fracos são as desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Todas as oportunidades, ameaças, restrições e hipótese devem ser claramente descritas, sem ambigüidade e, sempre que possível, de forma quantificada.

Segundo Valeriano (2001, p. 68):

Para cada um dos segmentos do ambiente geral e para cada uma das forças do ambiente organizacional, devem ser identificados e documentados os fatores que influenciam a organização. Em seguida, devem-se levantar as tendências de evolução de cada uma destas influências. Com estes dados deverão ser identificadas oportunidades e ameaças, tanto as atualmente existentes quanto as potenciais. Estas informações e avaliações devem ser criteriosamente estudadas, interpretadas e registradas para posterior aplicação na seqüência do processo do gerenciamento estratégico.

A oportunidade de mercado é um fator que pesa muito na elaboração da estratégia da empresa. Na verdade, os gerentes não podem ajustar a estratégia com a situação da empresa sem primeiro identificar as oportunidades da empresa e avaliar o potencial de crescimento e de lucratividade de cada uma, podendo ser muito pouco ou extremamente atrativas e interessantes para a empresa.

As ameaças podem ser resultantes do surgimento de tecnologia barata, introdução de produtos novos melhores pelos concorrentes, mudanças demográficas desfavoráveis etc.

As ameaças e as oportunidades não somente afetam a situação de atividade de uma empresa, mas também indicam a necessidade de ação estratégica, para proporcionar defesas contra as ameaças externas advento da situação em que o mercado se encontra. “Os estrategistas vitoriosos procuram captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e criar defesas fortes contra as ameaças externas” (THOMPSON, 2000, p. 129).

Faz-se necessário que os gestores ao elaborar, implantar, analisar e fazer as devidas correções ou mudanças nas estratégias tenham competências e habilidades básicas para efetivar a estratégia elaborada e implantada.

Conforme Thompson (2000, p. 127-128):

Um dos segredos comerciais da gerência estratégica de primeira linha é a consolidação do conhecimento tecnológico, de produção e de comercialização em competências básicas que melhoram sua competitividade. A competência básica é algo que a empresa faz especialmente bem em comparação com seus concorrentes,..., a competência básica atribui a empresa o poder de adquirir vantagem competitiva.

Nesta seção, foram apresentadas discussões sobre estudos realizados no sentido da clarificação do entendimento mais adequado e prático sobre planejamento estratégico e gestão estratégica.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES

Nesta seção apresenta-se uma abordagem teórica sobre planejamento estratégico e gestão estratégica nas instituições de ensino superior.

Todo planejamento estratégico a ser formulado por uma IES, deve considerar as intenções estratégicas das concorrentes, assim como observar os interesses e o posicionamento dos *stakeholders*, principalmente alunos, professores, sindicatos, imprensa, conselhos profissionais, conselhos educacionais e governo, pois todos eles podem influenciar decisivamente em seus resultados econômico-financeiros e pedagógico-sociais, assim como na percepção de sua imagem pela comunidade na qual está inserida.

Para tanto a IES deve formular e gerenciar seu planejamento estratégico, buscando implementar ações que atinjam várias dimensões de sua atuação. Para Braga e Monteiro (2005), as IES's devem abranger cinco dimensões a saber: centro de educação, comunidade de pesquisadores, núcleo de progresso, modelo intelectual e fator de produção. Entretanto, a IES privada deve, ainda, necessariamente trabalhar a dimensão econômica, na qual o equilíbrio econômico-financeiro deve estar sempre presente, inclusive para promover a sustentabilidade adequada no sentido da viabilização das outras dimensões.

Braga; Monteiro (2005) afirmam que a IES também deve estar atenta aos ambientes internos e externos, quando da formulação e da gestão estratégica.

No estudo do ambiente interno a IES, deve analisar:

- a) o perfil dos seus clientes (alunos);
- b) o perfil do corpo docente;
- c) o perfil da infra-estrutura;
- d) avaliação da condição financeira;
- e) avaliação dos recursos humanos;

f) avaliação da estrutura de marketing;

g) perfil da tecnologia utilizada

A instituição de ensino superior deve avaliar de forma permanente todos os aspectos anteriormente elencados, como forma de estar sempre preparada para enfrentar a concorrência e se diferenciar no mercado. A gestão estratégica deve seguir as diretrizes e metas estabelecidas pelo planejamento estratégico, mas também, deve agir de modo emergente e célere quando as flutuações ou demandas do mercado assim exigirem.

Deste modo, a gestão estratégica deve ser dinâmica e atenta às oportunidades que o mercado oferece. E mais que isso: a gestão estratégica, no que pese já ter diretrizes traçadas pelo planejamento estratégico, deve ousar estrategicamente de modo visionário, complementar e desafiador, oferecendo ao mercado novos cursos. Pois "o lançamento de novos cursos deve vir em consequência da formulação de estratégias que apontem para tal necessidade [...]" (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 81).

Para Braga; Monteiro (2005), a proposta de abertura de um novo curso em uma IES deve observar a influência de algumas variáveis como mercado, custo, preço, posicionamento estratégico, importância para a comunidade e a existência de cursos semelhantes.

Tanto o planejamento estratégico, quanto a gestão estratégica da IES não pode prescindir de uma análise permanente de seus pontos fortes e pontos fracos, assim como das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo. Então "na análise dos aspectos internos devem ser identificados os fatores críticos de sucesso e, pela comparação com a concorrência, estabelecidos os pontos fortes e fracos" (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 87).

Segundo Braga; Monteiro (2005), a análise do ambiente externo é também de extrema relevância, tanto para o planejamento estratégico, como também para a gestão estratégica, sendo mais complexa e de difícil construção, atualização e acompanhamento. Seu diagnóstico deve objetivar:

- a) Avaliar o ambiente de negócios no qual a instituição está inserida;
- b) Acompanhar a evolução do setor e identificar as tendências;
- c) Analisar a ação da concorrência;
- d) Identificar quais as ameaças e oportunidades imediatas que exigem decisão estratégica da instituição;
- e) Rastrear as oportunidades potenciais que podem vir a serem exploradas pela instituição em futuro próximo ou distante;
- f) Localizar as ameaças potenciais que podem vir a comprometer a competitividade da instituição.

Na realidade, o estudo do ambiente externo envolve análises amplas do macroambiente que envolve a IES, o que demanda também, análises setoriais e construção de cenários, que são viabilizadas a partir do uso de indicadores macroeconômicos e sociais, bem como de negócios.

Segundo Braga; Monteiro (2005), os principais indicadores macroambientais são demográfico, econômico, sociocultural, político/legal e Tecnológico. O quadro 03 a seguir mostra suas variáveis mais importantes:

Quadro 3 - Indicadores macroambientais

INDICADORES	VARIÁVEIS
Demográfico	População, densidade demográfica, taxa de crescimento populacional, composição étnica, nível de escolaridade etc.
Econômico	Renda familiar, renda percapta, taxa de crescimento da renda, padrão de consumo, nível de emprego, taxa de juros, inflação etc.
Sociocultural	Crenças, estrutura social, hábitos, desejos, status social, etc.
Político/legal	Legislação e política tributária, fiscal e previdenciária, normatização e regulamentação do setor etc.
Tecnológico	Padrão tecnológico utilizado no mercado, inovações tecnológicas, transferência de tecnologias etc.

Fonte: Adaptado de Braga e Monteiro, (2005)

Os indicadores mostrados no quadro 03 possibilitam a IES o acesso a uma quantidade considerável de informações úteis e que abrangem várias dimensões, possibilitando a formulação do planejamento estratégico; também a condução consistente da gerência estratégica.

Figura 2 – Análise do Negócio

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR		
Alunos (clientes)	Professores (fornecedores)	Concorrentes (competidores)
Negócio da IES		
Resultados		

A figura 02 expressa que o negócio da IES está centrado no tripé: alunos, professores e concorrentes, motivo pelo qual a gerência estratégica deve estar atenta ao dinamismo e a movimentação desses elementos. Os alunos, que são os clientes da IES, geram receita e devem merecer atenção e análise de perfil e de seus desejos e exigências, principalmente em relação aos serviços oferecidos, como bibliotecas, laboratórios, áreas de vivência, apoio pedagógico, atendimento em geral, etc, assim como em relação à qualidade dos professores, relacionamento com o corpo de funcionários e coordenadores. Os professores são verdadeiros fornecedores de conhecimentos e devem estar sempre comprometidos, atualizados e atento às demandas dos alunos.

A IES deve, também, sempre estar preocupada com a movimentação da concorrência, principalmente no que respeita a política de preços, oferta de cursos e infra-estrutura.

Para Tachizawa; Andrade (1999), a IES na análise do ambiente externo precisa estar atenta à conjuntura, como forma de melhor conduzir a gerência estratégica, pois a mesma muda muito rapidamente e obriga ao redirecionamento das diretrizes emanadas pelo planejamento estratégico.

Segundo Tachizawa; Andrade (1999), a análise de conjuntura deva considerar várias dimensões, a saber:

a) dimensão Macroeconômica: variáveis macroeconômicas nacionais que influenciam no setor educacional;

b) dimensão Setor de Ensino: variáveis específicas do setor de ensino;

c) dimensão IES: variáveis que influenciam o ambiente externo da instituição de ensino.

Desta forma, pode-se congrega diversas informações que são úteis na análise de conjuntura e cenário, algo extremamente relevante, tanto para a elaboração do planejamento estratégico, como para uma condução dinâmica, atualizada e criativa da gerência estratégica.

Para Jones; Twiss (apud TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 94):

Cenários são previsões que se baseiam em um conjunto de hipóteses que, para fins práticos, são aceitas como dadas. Ao gestor caberia a decisão de reagir à ameaça ou oportunidade que esse desenvolvimento específico possa representar para a instituição.

A criação, o teste e análise de cenários, na realidade, se constituem em instrumentos muito importantes, alternativos e embasadores do planejamento estratégico e principalmente da gerência estratégica, pois permitem uma administração flexível e com grande capacidade de acompanhamento e controle das ações.

A criação de cenários alternativos assegura o eficaz planejamento e o posterior monitoramento das ações estratégicas da IES. Com o seu uso o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e, portanto, alterar suas ações estratégicas em face do cenário que tiver predominado (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 94).

A construção de cenário permite que se elabore um conjunto de eventos ou variáveis associadas às suas probabilidades de ocorrência, o que diminui os riscos e potencializam as condições para o alcance das metas e realização da missão da IES.

Para Braga; Monteiro (2005), cenários são previsões do futuro, racionalmente construídas e que embasam as decisões dos gestores estratégicos. Tais previsões, na realidade, se constituem no estudo das probabilidades que um evento ou uma variável que pode ocorrer influenciando os destinos da IES, obrigando os gestores estratégicos a reverem seus planos estratégicos.

Figura 3 - Construção de Cenários

Abordagem Projetiva		
Passado	Presente	Futuro
Abordagem Prospectiva		
Passado	Presente	Futuro mais provável
		Futuro provável
		Futuro menos provável

Fonte: adaptado de Braga; Monteiro, 2005).

A figura 03 mostra as abordagens sugeridas por Braga; Monteiro (2005), para a construção de cenários. Na abordagem projetiva, são utilizados os históricos do comportamento das variáveis na projeção do futuro, enquanto na abordagem prospectiva o que é considerado são as probabilidades de ocorrência das variáveis e o seu grau de influência.

O que se observa é que existe uma convergência, tanto no ambiente empresarial, quanto acadêmico em relação à importância da utilização da análise de cenário como instrumento embasador para a elaboração do planejamento estratégico, como também da condução da gerência estratégica.

Para Tachizawa; Andrade (1999), a IES deve considerar, no seu planejamento estratégico, tanto as chamadas estratégias genéricas, como também estratégias específicas, que dependem, em muitos casos, do preparo, da imaginação e criatividade do gestor estratégico, pois as estratégias específicas devem ser construídas a partir dos aspectos particulares da IES e do macroambiente que a envolve. Esses pesquisadores sugerem várias estratégias específicas, dentre as quais se destacam:

- a) criação e manutenção de banco de dados de talentos – professores;
- b) adoção de tecnologias inovadoras;

- c) implementação de cursos de especialização, seqüenciais e outras formas de ensino complementares aos cursos de graduação;
- d) criação de empresas-júnior;
- e) convênios com potenciais organizações empregadoras de mão-de-obra;
- f) realização permanente de pesquisas sócio-econômicas;
- g) criação e incentivo ao corpo docente para a produção e publicação de trabalhos científicos, pesquisas, artigos, livros etc;
- h) desenvolvimento de programas de interação com a comunidade empresarial da região;
- i) utilização de tecnologias de informação para o gerenciamento de conhecimento, dentre outras.

Tachizawa; Andrade (1999), ainda sugerem que a IES deve-se utilizar em sua gestão estratégica, de indicadores desempenho como forma de avaliar constantemente suas ações, bem como os resultados alcançados. Os indicadores são:

- a) indicadores de negócio: esses indicadores são utilizados para avaliar a IES como prestadora de serviços, em relação a seus clientes e ao ambiente externo, definidos no planejamento estratégico;
- b) indicadores de qualidade e desempenho: são utilizados para avaliar a eficiência dos processos e tarefas executadas, tratando-se de indicadores que avaliam o desempenho interno em todos os níveis na IES;
- c) indicadores de desempenho global: são utilizados para avaliar o desempenho da IES como um todo, mas com foco principalmente no desempenho de seu corpo gerencial.

Existe na literatura uma ampla contribuição teórica e prática, no que diz respeito à elaboração de um planejamento estratégico para as IES, assim bem como formas e métodos de condução da gestão estratégica, as mais conservadoras ou as

mais inovadoras e competitivas; contudo, ainda, se constitui em um tema fascinante, haja vista, que a instituição de ensino superior, principalmente a instituição particular, deve encontrar um equilíbrio entre a prestação de um serviço com qualidade acadêmica, que seja útil e necessária tanto à comunidade empresarial, quanto à sociedade, assim como obter paralelamente um equilíbrio econômico-financeiro de que permita uma sustentabilidade e sobrevivência.

Nesse sentido, as instituições de Ensino Superior, sejam públicas ou privadas, devem adotar um planejamento estratégico que aborde diversos aspectos, inclusive com acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas e resultados alcançados, no sentido de oferecerem serviços acadêmicos com maior qualidade, com sustentabilidade financeira, visando sempre contribuir para a melhoria da sociedade.

Nesta seção, apresentaram-se algumas contribuições sobre planejamento estratégico e gerência estratégica na IES, referencial que embasou o referencial prático apresentado.

2.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional vem ganhando importância, crescentemente, na medida em que se intensificam as discussões em torno da busca pela maior qualidade e eficiência nas instituições de ensino superior no País. Juntamente com essa preocupação, presente no interior da sociedade e no dia-a-dia dessas instituições, o MEC vem envidando esforços e formulando inúmeras políticas voltadas ao acompanhamento do quadro global das IES, no qual se insere todo um conjunto de decisões e reorientações na estrutura e no funcionamento, atingindo currículos, práticas acadêmicas e a própria gestão de tais instituições.

De acordo com Belloni et al (1994) a avaliação de instituições educacionais de nível superior tem como finalidade a permanente melhoria da qualidade e relevância científica e política das atividades desenvolvidas. Neste sentido, a avaliação de desempenho das instituições e do sistema desponta como instrumento

a serviço da busca da qualidade acadêmica. Também, segundo Triviños (apud ABREU,1996), a questão de qualidade constitui um dos elementos essenciais quando se quer observar um objeto ou fenômeno. A qualidade do objeto não pode ser vista, apenas pelo conhecer das suas propriedades e de sua estrutura. Só se pode percebê-las com maior precisão quando se conhecem, também, suas funções e as finalidades do objeto em relação comparativa com os outros objetos.

Todo objeto contém qualidade e quantidade. A quantidade é representada no objeto pelo grau e pela intensidade das suas propriedades. Assim, quantidade e qualidade estão unidas ao objeto agindo nele e de forma recíproca.

Nesta direção, é correto afirmar-se que o lado quantitativo da realidade do trabalho acadêmico tem a característica de se apresentar de maneira visível podendo ser palpável ou manipulável.

Buarque (1998) acredita que, nas últimas décadas, mais do que em outros períodos da História brasileira, as Instituições de Ensino Superior, nelas incluídas as Universidades, vêm passando por momentos de degradação e descrédito da qualidade de sua produção. Esse descrédito manifesta-se de forma contundente pela crise vivenciada pela consciência e pela perda de credibilidade institucional.

A qualidade, então, é colocada como um critério importante no contexto institucional da avaliação, exigência que não provém apenas da comunidade científica que sustenta o rigor da ciência mas, também, de toda a sociedade que recebe os produtos de seu trabalho.

Na percepção de Freitas (1997), a busca permanente da qualidade do Ensino, da Pesquisa e de toda a relação de uma Instituição de Ensino Superior com a sociedade passa, necessariamente, por uma avaliação institucional permanente, avaliação compreendida enquanto instrumento de reflexão, de auto-conhecimento, de planejamento estratégico e de ações de melhoria do trabalho institucional.

Com isto, pode-se afirmar que a qualidade é um atributo fundamental no Ensino superior, entretanto, deve ser encarada de forma crítica. Não há como fugir das ações e produtos das organizações educacionais.

2.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

De modo global e específico, a avaliação de uma Instituição de Ensino Superior – IES é considerada institucional enquanto procura levar em consideração os aspectos indissociáveis das múltiplas atividades-fim e das atividades-meio, necessárias à sua relação, ou seja, cada uma das dimensões-ensino, produção acadêmica, extensão e gestão em suas interações, interfaces e interdisciplinaridade. Portanto, busca-se proceder a uma análise simultânea do conjunto de dimensões relevantes ou hierarquizar cronologicamente o tratamento de cada uma delas, a partir de prioridades definidas no âmbito da instituição e dos recursos disponíveis (PAIUB, 1993).

A avaliação institucional deve iniciar-se no âmbito de cada IES por intermédio de auto-avaliação, sendo complementada por avaliação externa, que tenha como ponto de partida a avaliação produzida internamente, considerando aspectos quantitativos e qualitativos e, articulando graduação e pós-graduação. Esse processo não deve focar apenas os cursos de graduação e de pós-graduação, mas, englobar a instituição como um todo, à sua relevância social, local e nacional. Para isto, deve envolver todos os seus agentes, professores, alunos, funcionários, que de objetos devem transformar-se em sujeitos da avaliação. Deve almejar uma avaliação solidária, que vise o aperfeiçoamento e o crescimento coletivo das Instituições de Educação Superior e não uma avaliação que estimule a competição e o ranqueamento entre pessoas, profissionais, cursos e instituições.

A avaliação deve ser entendida como uma prática do trabalho da instituição. No entanto, na opinião de Sobrinho (1994), é preciso que as instituições estabeleçam programaticamente as relações entre essas práticas rotineiras e reiterativas de avaliação de setores particulares com o exercício mais consistente de avaliação de grandes conjuntos e de rubricas abrangentes. Outrossim, nesta mesma linha de raciocínio, Bergamini (1986), comenta que a avaliação é um processo de todo o conjunto de atividades desenvolvidas em situação de trabalho que diz respeito a uma sistemática de obtenção de informações do avaliador sobre

outra pessoa ou instituição, representada pelo avaliado. A mesma autora diz que é preciso ter em mente, o fato de a avaliação em si caracterizar-se como um simples instrumento, e que o valor, que lhe possa vir a ser creditado, depende do uso que dela se faça.

Como simples instrumento, ela não tem de chegar a objeto algum a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada aos objetivos da instituição. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

Baseados nestas considerações, diversos autores também se referem à avaliação como instrumento de contribuição ou de resposta, quando os aspectos que devem ser avaliados voltam-se prioritariamente para a verificação da eficiência da instituição frente ao contexto sócioeconômico e cultural vigente, sendo analisados através deste processo os impactos das funções-fim da Instituição. E os critérios adotados são em sua maioria de natureza político-social, no pensamento de Amorim (1992).

A prática da avaliação não é assunto novo nas Instituições de Ensino Superior da Europa, Estados Unidos e Canadá. Vêm crescendo em ritmo acelerado em outros países do mundo. Para Juliato (1987), a disseminação rápida da prática da avaliação e o ímpeto de sua implantação nos últimos anos podem ser atribuídos a quatro causas principais:

- a) Primeiro. A eficácia da avaliação enquanto instrumento especificamente voltado para o aperfeiçoamento institucional. As IES's estão passando a adotar a avaliação de maneira espontânea e sistemática, à medida que se conscientizam do valor e da eficácia desta prática, como instrumento promotor de eficiência e qualidade. A avaliação, desta forma, também tem sido objeto de notável aprimoramento em seus métodos, técnicas e instrumentos, especialmente durante as duas últimas décadas;
- b) Segundo. A pressão exercida pelo movimento generalizado pela melhoria da qualidade da Educação vem crescendo de maneira notável em praticamente todos os países. A sociedade tem interesse crescente nas

Instituições educacionais. As expectativas dos governos e dos cidadãos sobre as escolas são grandes demais para deixá-las funcionar sem que comprovem sua real eficiência;

- c) Terceiro. Ao crescimento da consciência dos cidadãos enquanto consumidores. O fato de se avaliar a efetividade das instituições educacionais e de se tornar públicos o grau dos seus programas de ensino, dos resultados das suas atividades de pesquisa e dos variados serviços que prestem à comunidade, tornou-se uma questão de responsabilidade social por parte das instituições. E, também, uma medida de proteção ao consumidor que busca, cada vez mais, a qualidade nos serviços que contrata.
- d) Quarto. Talvez, principalmente, aos crescentes custos operacionais das instituições de ensino os problemas financeiros que a maioria delas atravessa, praticamente em todos os países, forçam-nas a ser mais eficientes no uso dos seus recursos. As escolas terão de, no mínimo, oferecer garantias de retornos proporcionais à pressão que os seus gastos exercem sobre o orçamento familiar.

A permanência da avaliação da Instituição de Ensino no Brasil é dado concreto; é necessário mais do que em qualquer outro tempo examinar e optar, de forma crítica, socialmente comprometida, pelo caminho que conduza essas instituições a ultrapassarem os limites de sua conjuntura.

Segundo Leite (1994), essa crise que ameaça a continuidade das instituições de ensino em todo o mundo obriga as IES's do Brasil a reconsiderarem seus desempenhos e redefinir-se na medida em que disparidades econômicas e culturais são expostas, revelando a complexidade da situação social brasileira refletida claramente no sistema de ensino superior no país.

Constata-se que os fatores econômicos influenciam de modo importante no desempenho da avaliação institucional.

2.6 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação pode ser dividida em duas distintas perspectivas como consequência da sua história: as avaliações controladoras e as avaliações emancipatórias. As avaliações controladoras têm como objetivo classificar e utilizam métodos quantitativos, já as avaliações emancipatórias baseiam-se na avaliação institucional e na análise, utilizando métodos quantitativos e qualitativos.

No Brasil, a Educação superior tem exemplos de avaliações controladoras e emancipatórias. Um exemplo de avaliação emancipatória, que vigorou do início até meados da década de 90 (até 1995) é o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB); e um exemplo de avaliação controladora, foi o Exame Nacional de Cursos (ENC), chamado de Provão, utilizado de 1995 até 2003.

2.6.1 Avaliação qualitativa e quantitativa

Existem várias maneiras de avaliar-se as Instituições de Ensino. Contudo, alguns traços específicos devem necessariamente ser encontrados em todas as abordagens: a auto-avaliação e a avaliação externa.

No caso da uma IES, trata-se sempre de medir não só certa eficiência, mas, também e, principalmente, o que se refere à qualidade. Neste caso, qualidade não deve ser entendida como aquela que diz respeito a produtos padronizados tais como maquinários, computadores, mas de professores, estudantes e pesquisadores. Deve-se, portanto, entender qualidade nesse contexto como

atributo humano, por isso dialético, tendencialmente efêmero, difícil de inventar e mais difícil de manter, a avaliação torna-se instrumento crucial para a alimentação permanente de processos qualitativos (DEMO, 1995, p. 10)

A avaliação das Instituições de Ensino levará também em conta um atributo central da realidade, que é a construção e produção do conhecimento de qualquer natureza.

Para Sobrinho (1995), avaliar a qualidade é tomar posição quanto à adequação técnica e social do conjunto de meios, procedimentos atitudes, entre outros, com aquilo que a IES pretende realizar. A qualidade, neste sentido, é relativa aos projetos, programas e prioridades estabelecidas pelos departamentos, institutos, centro e pelo conjunto da instituição.

A avaliação que visa a melhoria da qualidade, privilegia aquelas experiências em que os resultados da avaliação não aparecem sistematicamente ligados a uma lógica de prêmio-castigo. Portanto, ela é um processo de tomada de consciência, cujo objetivo é a conexão e o aperfeiçoamento do rumo, não se constituindo de forma alguma num instrumento de punição.

2.6.2 Os principais aspectos de uma avaliação

Uma vez reconhecida a importância da avaliação como parte integrante das atividades das Instituições de Ensino Superior, é necessário levar-se em consideração a questão de como realizá-la.

Para estabelecer o que deve ser objeto da avaliação de uma IES, é conveniente, segundo Dressel (apud FREITAS; SILVEIRA, 1997), atentar para quatro áreas distintas da Instituição:

a) Programas educacionais, incluindo-se o ambiente (instalações, equipamentos recursos humanos, entre outros), a aprendizagem dos alunos, os currículos, a instituição e outros recursos (biblioteca, tecnologia educacional);

b) Programa de pesquisa seja pura ou aplicada, didática ou projetos especiais;

c) Serviços públicos, incluindo-se nessa área a disseminação de descobertas, os treinamentos, os cursos livres e as consultorias;

d) Operações institucionais, de gerência e de administração, incluindo-se nelas os processos e serviços educacionais de apoio (seleção de alunos), administração de negócios e de recursos (planejamento e orçamento).

Miller (apud FREITAS e SILVEIRA, 1997) destaca dez aspectos que deveriam ser submetidos à avaliação, quais sejam:

- 1) A pertinência das metas, orientações e objetivos.
- 2) A formação e aprendizagem dos alunos.
- 3) O desempenho do corpo docente.
- 4) Os programas acadêmicos.
- 5) Os serviços de apoio institucional.
- 6) O desempenho dos conselhos acadêmicos.
- 7) A liderança administrativa.
- 8) A gestão econômico-financeira.
- 9) As relações externas (influência da IES na comunidade).
- 10) O auto-aperfeiçoamento institucional.

A amplitude da análise que é proposta à avaliação, para os especialistas, se não é necessária, é possível como apoio de toda a comunidade institucional. Praticada em diversas IES's do mundo, o modelo de avaliação que está sendo desenvolvido no Brasil, acompanha o modelo clássico de avaliação institucional adotado em vários países e, a exemplo desses países, compõe-se de dois momentos básicos: a auto-avaliação e a avaliação externa.

A avaliação institucional não deve perder de vista os diversos aspectos das múltiplas atividades a sua realização.

Belloni (1994) destaca as dimensões integrantes do desempenho institucional que são as seguintes:

- a) Ensino de Graduação e de Pós-Graduação;
- b) Pesquisa;
- c) Extensão;
- d) Infra-estrutura para desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão;
- e) Administração.

Desta forma, a avaliação institucional é entendida como a explicitação do projeto político institucional, o que equivale dizer pedagógico, de cada Instituição de Ensino Superior e com a avaliação dos cursos e programas, conduz, necessariamente ao entendimento de que a prática deve ser contínua e sistematizada, a saber, fazer parte dos objetivos da IES.

2.7 AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

2.7.1 Experiências de avaliação do ensino superior no Brasil

Um conceito de Educação superior que concilia as exigências de formação profissional cada vez mais diversificada e inovadora, com as exigências de novos conhecimentos, novas Tecnologias e a retomada do papel institucional de maior aproximação com a sociedade e de maior inserção social, principalmente nos países

em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, parece estar se disseminando mais intensivamente.

A globalização educacional e a internacionalização do conhecimento, em resposta aos desafios da globalização econômica, trazem consigo o enorme desafio de a educação superior conciliar as exigências de qualidade e inovação com as necessidades de ampliar o acesso e diminuir as simetrias sociais (SINAES, 2003, p. 11).

No Brasil, o fortalecimento de órgãos públicos, como a CAPES e o INEP, confirmou, nos anos seguintes ao advento do regime militar de 1964, a relevância atribuída a uma regulação maior da Educação superior no País e que favoreceu o surgimento de programas e sistemas de avaliação neste nível de ensino da estrutura educacional brasileira.

As primeiras experiências de avaliação no país tiveram início em 1977, pela Comissão de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior, nos cursos de mestrado e doutorado. A metodologia da CAPES é, no entanto, destinada especificamente à pós-graduação, não podendo ser aproveitada na esfera da graduação.

Em 1983, o MEC instituiu o PARU (Programa de Avaliação da Reforma Universitária), que vigorou até 1986. O PARU elaborou questionários que foram respondidos por estudantes, dirigentes universitários e docentes e realizou estudos específicos sobre o impacto da Lei nº 5.540 / 1968 sobre a Universidade. Dedicou-se a discutir questões de gestão, financiamento, carreira, processos de tomada de decisão e as políticas de ensino, pesquisa e extensão. Após os diagnósticos e amplos debates, um relatório foi levado ao Conselho Federal de Educação.

No ano de 1985, foi criado pelo presidente José Sarney a Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Superior, que apresentou suas conclusões no relatório “Uma Nova Política para a Educação Superior”. Neste documento, constam muitas sugestões colocadas em prática após 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso. Foi a partir deste relatório que o trinômio: autonomia-avaliação-financiamento apareceu como parte da nova política para a Universidade

Brasileira. Quer isto dizer que a autonomia universitária dependerá da avaliação do desempenho da produtividade institucional, e desta dependerá o montante de recursos destinados à instituição. Nas palavras do documento:

a concessão de autonomia financeira será condicionada a um maior comprometimento com padrões de qualidade e produtividade [...] A excelência, portanto, deve ser um pré-requisito para a autonomia (1985, pp. 61-62).

Em julho de 1986, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB assumiu, em sua reunião anual, a questão da avaliação de desempenho como um compromisso social das universidades e para viabilizar a criação e o desenvolvimento de processos internos de avaliação, o MEC através da Secretaria de Ensino Superior–SESU, apoiaria as experiências que fossem realizadas pelas universidades neste sentido.

O CRUB retomava, assim, uma discussão iniciada em novembro de 1985, com a publicação do relatório final elaborado pela comissão nacional para reformulação da Educação Superior. As recomendações contidas no relatório intituladas “Uma nova política para a educação superior brasileira”, foram entendidas pelo MEC como não constituindo “projeto acabado [...] senão que um conjunto de proposições” (ANAIS, 1986).

No ano seguinte, 1986, o MEC, na figura do ministro da Educação Marco Maciel, em decorrência do relatório citado, resolve criar o Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior - GERES.

O Grupo enfatiza a necessidade de avaliação das Instituições de Educação Superior, dos seus cursos de pós-graduação, a cargo da Capes, dos cursos de graduação e do desempenho do corpo docente, como condição essencial para a alocação de recursos e estabelecimento da “autonomia” universitária. Foi a primeira vez que apareceu a ênfase da avaliação nos cursos de graduação. O relatório de 1986 admite, claramente, a avaliação como elemento regulador do sistema, visando resultados. Na verdade, este modelo de avaliação faz a ligação

entre desempenho institucional e investimento oficial. O relatório de GERES que dedicava um capítulo à questão da “Autonomia e Avaliação” foi divulgado em reunião do CRUB e provocou enorme polêmica, com manifestações favoráveis e outras inteiramente contrárias à iniciativa e teor do anteprojeto. A polarização da discussão parece ter funcionado como freio que, segundo Leite, “em última análise, através da avaliação, pretendia ranquear as instituições” (1997, p. 9).

Essa postura governamental acabou por desencadear uma grande reação na comunidade universitária que, naquele momento, mesmo sem consensos internos, iniciou um amplo processo de discussões e proposições alternativas que inviabilizou o projeto do GERES.

Somente em setembro de 1987, a SESU - Secretaria de Educação Superior do MEC tomou a si a responsabilidade de coordenar um programa de estudos e debates sobre a avaliação, posição assumida com a realização em Brasília, do Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior. As recomendações finais do encontro, no sentido de que, o MEC/SESU apoiasse financeiramente a realização de encontros de estudos e de trocas de experiências como forma de “sensibilizar a comunidade universitária para a aceitação da idéia de avaliação” (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 1988). Assim sendo, os participantes do evento posicionam-se favoráveis a que a forma de avaliação a ser privilegiada fosse, a auto-avaliação e que fosse “refreada qualquer tentativa de utilização dos seus resultados como critérios para alocação de recursos”.

Paralelamente, algumas Universidades organizaram seus próprios processos de avaliação institucional. São exemplos os processos avaliativos da UNB – Universidade de Brasília em 1987, da UFPR – Universidade Federal do Paraná em 1988, da USP – Universidade de São Paulo em 1988 e da UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas em 1991.

Em 1998, quatro encontros aconteceram. O primeiro em março, na Universidade Federal do Pará, reunindo Instituições de Ensino Superior da Amazônia; o segundo, em maio sob a responsabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, congregando as instituições da região Sul; o terceiro organizado pela Universidade Federal do Ceará, envolvendo as Universidades e Instituições

isoladas do Nordeste, aconteceu também em maio; e o quarto evento em setembro, em São Paulo, numa promoção da Universidade Estadual Paulista, contando com a presença de participantes de outros Estados. Ainda com apoio da SESU, realizou-se em fevereiro de 1989, na Fundação Carlos Chagas, um “Seminário Sobre a Avaliação Institucional: a universidade”, com o objetivo específico de discutir o “perfil do avaliador no contexto da avaliação institucional no âmbito das instituições de ensino superior” (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 1988).

Outras experiências nacionais ligadas à avaliação institucional ocorreram, dentre elas a criação de uma metodologia para a apropriação de custos no interior das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Um aspecto interessante dessa experiência dizia respeito à recomendação, segundo a qual, cada Universidade envolvida deveria criar um núcleo de avaliação “perfeitamente vinculado à Pró-reitoria de Planejamento de cada instituição” (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 1988).

Até 1989, foram executados, com apoio do MEC, cerca de centenas de projetos, e realizados inúmeros encontros e reuniões técnicas. Foi também publicada vasta bibliografia sobre avaliação e elaborados diversos relatórios, dentre outras iniciativas, sendo que a resultante destes trabalhos foi a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB.

2.7.2 A avaliação do programa de avaliação institucional das universidades brasileiras - PAIUB

Em outubro de 1993, foi realizada uma reunião da associação Nacional de Instituições de Ensino Superior – ANDIFES, em Florianópolis-SC, quando os dirigentes das Instituições Federais aprovaram, como parte do documento final do encontro, a proposta da ANDIFES, do Projeto de Avaliação das Universidades Federais. O estudo proposto admitiu que nem todas as discordâncias e contradições seriam eliminadas, mas se propunha a aperfeiçoar o programa acadêmico e sócio-político das Instituições. A íntegra do documento aprovado em Florianópolis foi

publicada no Jornal Universitário, em Edição Especial (1993, p. 3), o qual em sua introdução diz:

A complexidade de empreender a avaliação global de instituição acadêmica, aliada às peculiaridades de cada uma delas, orienta a proposta no sentido de que a elaboração e a implementação de uma metodologia de avaliação para as universidades ocorram em etapas, com o desenvolvimento simultâneo, interdependente e complementar. A harmonia do processo de avaliação contempla uma dinâmica diferenciada de evolução e implementação no interior de cada instituição, assim como no sistema universitário como um todo (ANDIFES, 1993, p. 3).

A partir do documento da ANDIFES, em 1993 foi criada uma Comissão Nacional de Avaliação Institucional das Universidades e elaborado um programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – o PAIUB.

De acordo com Trindade, o documento preparado pela Comissão de Avaliação da ANDIFES foi adotado como referência pelo conjunto das universidades brasileiras, ao ser aprovado pela Comissão Nacional de Avaliação estabelecida pela SESU/ MEC e enriquecido com as sugestões enviadas pelas universidades. Desse esforço conjugado, em nível nacional, sob a inspiração do documento básico da ANDIFES, institucionalizou-se o PAIUB, estabelecendo as bases de um processo construtivo de avaliação (TRINDADE, 1995).

Sustentado no princípio da adesão voluntária das Universidades, o PAIUB concebia a auto-avaliação como etapa inicial de um processo que, uma vez desencadeado, estendia-se a toda a instituição e se completava com a avaliação externa (SINAES, 2003).

O PAIUB foi resultado de um acordo entre Instituições de Ensino Superior e o MEC. Segundo Dias Sobrinho (2002), este tipo de avaliação valorizava a participação, a negociação, as metodologias qualitativas, as abordagens naturalistas, os significados, os contextos e os processos. O PAIUB sugeria que a avaliação deveria ter três fases:

- a) a auto-avaliação, que deveria ser feita pelos integrantes de cada instituição;

- b) a avaliação externa, que deveria ser feita por representantes da sociedade e por pares acadêmicos e
- c) a re-avaliação, que deveria ser feita pelas instituições de forma a rever os seus passos percorridos.

Os seus pressupostos norteadores eram os seguintes: avaliação com caráter pedagógico, constituindo-se num elemento para o desenvolvimento institucional e aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; importância da prestação de contas à sociedade, fazendo o contraponto entre o pretendido e o realizado; avaliação com valor e significado internos à instituição, servindo à sua auto-crítica. O PAIUB partia do princípio de que a avaliação deve ser capaz de identificar os pontos fortes e fracos, não para punir ou premiar e, sim, para corrigir rumos e ressaltar as virtudes, sempre em busca de uma Universidade melhor. Neste sentido, pode-se dizer que, ao menos em seus pressupostos, o PAIUB se aproximava dos anseios da comunidade acadêmica.

O programa avançou em alguns pontos estratégicos, a saber:

- a) Criou-se um comitê assessor, constituído por especialistas no assunto, responsáveis pela análise e seleção dos projetos, segundo critérios de qualidade técnica e de interesse para uma posterior avaliação global;
- b) Definiu-se um elenco de variáveis e indicadores que deveriam subsidiar os processos de avaliação com uma cobertura razoavelmente ampla dos temas de impacto para os processos de planejamento e de tomada de decisão no âmbito de cada instituição;
- c) Estabeleceram-se algumas orientações metodológicas a serem observadas por todas as instituições, tanto para fins de elaboração quanto para a execução de seus projetos.

Como princípios básicos do PAIUB, pode-se citar a preocupação com a globalidade, abrangendo Ensino, Pesquisa e Extensão; a comparabilidade entre as Instituições, buscando-se estabelecer uma linguagem comum, diferente da padronização homogenizadora; o respeito à identidade institucional, valorizando as suas especificidades e particularidades; a continuidade do processo de avaliação.

O Programa recebeu amplo apoio da SESU/MEC desde sua instalação em meados de 1993 até dezembro de 1994. Em 1995 e 1996, mesmo sem apoio do MEC, esse Programa conseguiu desenvolver-se nas Universidades, em variáveis graus de realização. No entanto, em função dos outros procedimentos avaliativos adotados pelo MEC, a partir do final de 1996, houve um considerável declínio da sua aplicação nas universidades (SOBRINHO, 2002).

Embora a experiência do PAIUB tenha sido curta, conseguiu dar legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças na dinâmica universitária; em termos reais durou menos de dois anos. Com a posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o PAIUB foi sendo progressivamente desconsiderado e oficialmente foi desativado em 2002, pelo Decreto MEC nº 3.860.

2.7.3 As propostas neoliberais de avaliação

Na última década, com a crise fiscal do Estado em várias partes do mundo e o avanço do modelo neoliberal, começou a ocorrer um novo tipo de relação Universidade-governo. O Estado vai retirando-se progressivamente do financiamento da mesma, não apenas na América Latina, como em muitos países europeus, adotando políticas de ajuste neoliberal. Nesse sentido, a Educação superior passa a ser concebida como serviço não exclusivo do Estado a ser vendido e comprado no mercado, deixando de ser vista como direito do cidadão e dever do Estado. Esta concepção, ditada, sobretudo pelos organismos internacionais, tais como a Organização Mundial do Comércio, o Banco Mundial, FMI, dentre outros, tem exercido forte influência sobre o caso brasileiro, sendo a Educação superior colocada numa relação estreita de custo/benefício, segundo uma ótica instrumental reducionista (CHAUÍ, 2003).

Do interstício da década de 1990 até a promulgação da atual LDB n° 9.394/96, as IES brasileiras eram autorizadas a funcionar de forma vitalícia, ou seja: as Instituições podiam funcionar indefinidamente após o seu credenciamento e com a observância permanente à Lei. A avaliação não interferia no funcionamento das IES, embora as atividades de pesquisa fossem avaliadas pelas agências financiadoras e a pós-graduação pela CAPES em procedimento bianual. Aquelas IES's, porém, que não exerciam atividades de pós-graduação e de pesquisa estavam isentas de qualquer mecanismo "avaliatório", ou seja, não eram, pelo menos por exigência legal, "objeto a ser avaliado". Entre essas instituições, estão as faculdades isoladas e privadas, que são a grande maioria no dimensionamento institucional do ensino pós-secundário brasileiro, mas a atual LDB introduziu o princípio de credenciamento temporário que está em vigor para as novas IES criadas ou que estão em processo evolutivo.

É nesse contexto que a privatização da Educação superior ganha destaque no Brasil, quando comparada com países do primeiro e do terceiro-mundos. Esse processo de privatização tem uma dupla face: de um lado, assistimos a proliferação das Instituições privadas, responsáveis por 88% da oferta de Educação superior no país e 70% das matrículas oferecidas nesse nível de ensino (Censo da Educação Superior - INEP, 2003) e, por outro lado, a estagnação e o desmonte das Universidades públicas pelo Estado, favorecendo um processo crescente de privatização destas instituições, pela via do ensino, da pesquisa e da extensão.

Foi no duplo governo de FHC, sendo Paulo Renato Souza o Ministro da Educação, que a reforma modernizadora da Educação superior ganhou grande força e as idéias neoliberais se materializaram em políticas e num quadro legal-burocrático coerente com as novas configurações. Facilitou-se a criação e o credenciamento de novas Faculdades e Centros Universitários, assim como a criação e o reconhecimento de novos cursos superiores, usando como instrumento a avaliação. Somente após 2002, os processos de avaliação institucional de credenciamento foram iniciados em Centros Universitários, faltando ainda atingir as universidades e as demais Instituições de terceiro grau.

No mesmo ano em que a atual LDB n° 9.394/96 foi tornada real, entrou em vigor o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, pelo Decreto n° 2.026, de

20 de outubro de 1996, concretizando o primeiro Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido por “provão” e que representa mais um capítulo na história dos exames educacionais no Brasil; desta vez, dirigida aos concludentes dos cursos de graduação de IES. O ENC compõe na verdade um sistema maior de avaliação oficializado, além da atual LBD, pela Lei 9.131/95. Este sistema compunha-se de início, do ENC ou provão e dos seguintes outros mecanismos avaliativos:

- a) o questionário sobre condições sócio-econômicas do aluno e a sua percepção sobre as condições oferecidas pelo curso que frequenta;
- b) a Avaliação das Condições de Ensino (ACE), hoje no âmbito da SESu e do INEP, e criada com a Portaria do MEC nº 990, de 2 de abril de 2002, mas antes chamada de Avaliação das Condições de Oferta (ACO) e que existia somente no âmbito da SESu desde 1998; e
- c) a Avaliação Institucional específica para os Centros Universitários. Este sistema visava à classificação das instituições de ensino e, no caso do ENC, estava focado na avaliação do curso como definidor da avaliação institucional da Faculdade, Universidade e suas derivações taxonômicas previstas na atual LDB, conforme assevera Dias Sobrinho (2003, p. 40):

embora não seja o único, o Provão na prática tem sido o instrumento mais importante para pretensamente medir e determinar objetivamente a 'qualidade' da educação superior. De enorme visibilidade na mídia, tão fortemente impregnou o imaginário social que passa por ser 'a' única 'avaliação' possível e verdadeira.

Assim, no Sistema de Avaliação da Educação Superior, que se manteve em vigor de 1996 a 2003, embora ainda se fizessem presentes, como instrumentos componentes do sistema, a Avaliação Institucional e o Censo da Educação Superior, estes 2 (dois) mecanismos não foram potencializados em sua maior agregação de informações ao sistema. A Avaliação Institucional teve seu foco no recredenciamento da instituição e o Censo da Educação Superior, por sua vez, é realizado anualmente

e levanta várias informações sobre as IES, como seus cursos, seus docentes, vagas oferecidas, alunos matriculados e concluintes.

O ENC, propriamente dito, possuía dois instrumentos de avaliação: a prova de conteúdo e um conjunto de questionários; o questionário-pesquisa e o questionário sobre impressão das provas.

O questionário-pesquisa era encaminhado aos graduandos inscritos pelas IES, antes da realização do Exame, para colher-se informações socioculturais do grupo de graduandos, também para caracterizar os cursos quanto a recursos e instalações disponíveis, estrutura curricular e desempenho docente, do ponto de vista dos alunos. O questionário de impressões sobre a prova era apresentado aos estudantes que participavam do Exame, durante a realização da prova. Visava conhecer a opinião dos participantes a respeito do instrumento aplicado, buscando colher informações sobre o aperfeiçoamento das provas (SINAES, 2003).

O ENC foi extinto pela medida provisória n. 147, de 15 de dezembro de 2003, assinada pelo Presidente Lula e pelo ex-Ministro da Educação Cristovam Buarque, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior. O novo sistema de avaliação está apoiado em quatro pilares:

- 1) O processo de ensino;
- 2) O processo de aprendizagem;
- 3) A capacidade institucional e;
- 4) A responsabilidade do curso com a sociedade.

Para estes itens foram construídos indicadores parciais que, combinados, compuseram um índice do Desenvolvimento do Ensino Superior - IDES. No que diz respeito à avaliação da aprendizagem, o ENC foi substituído pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), realizado em dois momentos do curso, no primeiro e no último ano, por amostragem, não abrangendo todos os estudantes, a cada três anos, como forma de contenção de gastos. Este é o modelo de avaliação vislumbrado pela ótica positivista e tecnicista, que pensa a Universidade como uma instituição a serviço do mercado, tendo como função principal a formação

entendida como capital humano. Segundo a nova Ordem Econômica Mundial, espera-se que as instituições educativas abandonem sua missão pública, sendo tratadas como empresas do mundo econômico, enquanto os estudantes ali encontrados adquirem o status de clientes. Significa a expansão da razão instrumental por fora e por dentro da Universidade, com a inserção das universidades, inclusive as públicas, na lógica racionalizadora do capital (PAULA, 2002).

2.7.4 O SINAES – uma nova proposta

Em 2003, já no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, foi proposto um novo modelo de avaliação como aperfeiçoamento do sistema anterior. O ano de 2003 foi palco, no âmbito educacional-avaliativo, de amplo debate entre o modelo de avaliação gerado e alimentado no Governo de Fernando Henrique Cardoso e uma primeira nova proposta, ainda em construção técnica e política, o SINAES. Esta nova proposta corresponde ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, consta de proposta inicial da CEA e tem o objetivo de levar à sociedade o conhecimento acerca da qualidade de cada instituição de ensino superior (IES) com parâmetros objetivos para escolha do curso de graduação, com cadastro de instituições e cursos, além de um relatório completo com os dados legais, acadêmicos, censitários e avaliativos. O SINAES original, proposto para fundamentar as decisões do MEC sobre o reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições, compõe-se de 4 (quatro) instrumentos de avaliação:

- 1) A auto-avaliação institucional, realizada de forma permanente e com resultados a serem apresentados a cada três anos.
- 2) A avaliação institucional externa, realizada *in loco* por uma comissão de avaliadores.

- 3) A Avaliação das Condições de Ensino, aplicada aos cursos nos casos em que a comissão de avaliação julgar necessária uma verificação.
- 4) O Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área ("PAIDÉIA"), que, em substituição e evolução ao provão, também consiste em um exame dirigido aos educandos, não em seu universo na instituição como fez o provão, mas por amostragem, aplicado no final do primeiro ano e no final do curso, em 4 (quatro) grandes áreas: Ciências Humanas, Exatas, Tecnológicas e Biológicas e da Saúde, abordando-se não só conteúdos específicos do curso, mas também outros conhecimentos próprios da formação universitária.

A evolução do debate nacional em torno da proposta original do SINAES, além de novos aspectos científicos e técnicos sobre a avaliação, também absorveu aspectos políticos, principalmente relacionados aos seus avanços e divergências em relação ao sistema anterior de avaliação. A viabilidade técnica-política e mesmo a cultura histórica de herança de um modelo anglo-americano, com predominância dos aspectos quantitativos sobre os qualitativos de avaliação (SINAES, 2003), levaram a algumas reformulações na proposta inicial do SINAES, gerando outra proposta: o Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior (SINAPES), instituído pela Medida Provisória nº 147, de 15 de dezembro de 2003. Em síntese: essa nova proposta de avaliação, com ênfase no aspecto quantitativo, foi apresentada à Comissão de Educação do Senado em 2 de dezembro de 2003, pelo então ministro da Educação Cristovam Buarque, criando o Índice de Desenvolvimento do Ensino Superior (IDES) composto pelos seguintes 4 (quatro) pilares a serem compostos por indicadores:

- 1) o processo de ensino;
- 2) a avaliação do corpo docente;
- 3) o processo de aprendizagem com o Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE), em substituição ao provão e à sigla PAIDEIA;

- 4) a capacidade institucional, com a utilização de dados específicos da Avaliação das Condições de Ensino (ACE) e a responsabilidade do curso, pela aferição da contribuição dos cursos para a sociedade em geral.

Com a primeira reforma ministerial e a troca de ministros na pasta da Educação, o ministro Tarso Genro apresenta outra proposta que resgata vários aspectos da formulação original do SINAES, mas também congrega outros aspectos sugeridos pelo SINAPES, sendo, finalmente, aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pelo Presidente da República sob o nome de nascimento - SINAES, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

As propostas do SINAES original, do SINAPES e do SINAES aprovado apresentam algumas diferenças entre si e que merecem destaque no Quadro 1 a seguir na próxima página, demonstrando uma evolução técnica e política no debate sobre a avaliação contemporânea da educação superior brasileira.

Quadro 4: Diferenças entre o SINAES original, o SINAPES e o SINAES aprovado

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) - Proposta original da CEA	Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior (SINAPES) - Proposta MP n° 147 de 15.12.2003	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) - Lei n° 10.861 de 14 de abril de 2004
1. O conceito de Educação Superior é mais amplo que o conceito de ensino, pois transcende o desempenho e o rendimento buscando os significados mais amplos da formação e a responsabilidade social das IES. A ênfase está na avaliação institucional e na visão de totalidade, articulação e integração entre as estruturas da Educação superior em uma visão sistêmica.	1. Mantém a valorização da responsabilidade social dos cursos e das IES que os ofertam, mas adota a expressão "ensino superior" e dá maior ênfase à avaliação dos cursos, como o sistema adotado no Governo anterior, aproximando o conceito de avaliação ao de medição.	1. O conceito de Educação superior assemelha-se à proposta do SINAES original, porém a ênfase múltipla está na avaliação institucional, de cursos e do desempenho discente, valorizando a responsabilidade social e a formação mais ampla na IES.
2. Ênfase nos aspectos qualitativos, sem abstrair os aspectos quantitativos.	2. Ênfase nos aspectos quantitativos com a proposta de estabelecimento do índice de desenvolvimento do ensino superior (IDES), sem abstrair os aspectos qualitativos.	2. Busca uma integração entre instrumentos que valorizem elementos descritivos e de valoração semiquantitativa, com elementos que também dão ênfase aos aspectos quantitativos.
3. Os pilares do modelo são 10 (dez) grandes grupos de indicadores: a missão institucional, o corpo de professores e pesquisadores, o corpo discente, o corpo técnico-administrativo, os currículos e programas, a produção acadêmico-científica, as atividades de extensão e ações de intervenção social, a infra-estrutura, a gestão, e outros itens importantes pelas especificidades da instituição.	3. Os pilares do modelo são 4 (quatro): o processo de ensino, o processo de aprendizagem, a capacidade institucional, e a responsabilidade do curso.	3. As dimensões institucionais a serem avaliadas são as seguintes: a missão e o plano de desenvolvimento institucional (POI), a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, a responsabilidade social, a comunicação com a sociedade, as políticas internas para os corpos docente e técnico administrativo, a organização e a gestão institucional, a infra-estrutura física, o planejamento e a auto-avaliação, e a sustentabilidade financeira.
4. Propõe que a coordenação e a supervisão do SINAES sejam da competência da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) que, embora esteja vinculada ao MEC, compreende instância autônoma de articulação entre SESu, INEP, CAPES e sociedade. O CONAES tem um perfil mais técnico e acadêmico.	4. Propõe que as linhas acadêmicas da avaliação do ensino superior sejam estabelecidas pela Comissão Nacional de Orientação da Avaliação (CONAV); e que os critérios, métodos de análises e procedimentos de avaliação sejam deliberados pela Comissão Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior (CONAPES). Estas comissões são vinculadas ao MEC.	4. Propõe que a função de estabelecer os parâmetros gerais e as diretrizes de operacionalização do SINAES fique a cargo da CONAES, diferenciando-se da sua proposta original por apresentar aqui um perfil mais político.

Fonte: Lima (2005, p. 92).

O SINAES aprovado, embora contenha várias diferenças epistemológicas em relação ao SINAES original, e principalmente ao SINAPES, é uma proposta

decorrente destes e busca avançar na intenção de contribuir para o desenvolvimento das instituições de educação superior no Brasil. Seu foco está na Avaliação Institucional e Educacional, principalmente na instituição, nos seus cursos ofertados e na avaliação do desempenho discente, dando maior caráter de abrangência ao processo “avaliatório” educacional, embora ainda esteja inserido em uma epistemologia positivista que prima pela avaliação como exame do desempenho, quantificação, medida e controle coercitivo e regulador das IES pelo Estado.

O debate continua em pauta no Brasil nos presentes dias, principalmente, pelos preparativos de uma nova tentativa de Reforma Universitária substitutiva da última realizada em 1968 sob a égide do governo militar e agora como desafio coordenado pelo atual Governo.

Os SINAES, por sua característica global, por sua abrangência nacional e seu objetivo de aperfeiçoamento das atividades acadêmicas, pelo menos recupera as finalidades essenciais da avaliação, segundo suas diretrizes (CONAES -2004):

a)Ultrapassa a simples preocupação com desempenhos ou rendimentos estudantis, buscando os significados mais amplos da formação profissional;

b)Explicita a responsabilidade social da Educação Superior, especialmente quanto ao avanço da Ciência, à formação da cidadania e ao aprofundamento dos valores democráticos;

c)Supera meras verificações e mensurações, destacando os significados das atividades institucionais não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também quanto aos impactos sociais, econômicos, culturais e políticos;

d)Aprofunda a idéia da responsabilidade social no desenvolvimento da IES, operando como processo de construção, com participação acadêmica e social, e não como instrumento de checagem e cobrança individual; e

e)Valoriza a solidariedade e a cooperação, e não a competitividade e o sucesso individual.

2.7.4.1 O Sistema Nacional de Avaliação de educação Superior - SINAES

Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é o instrumento regulatório da avaliação superior do Brasil, capitaneado pelo MEC/INEP.

O SINAES é um sistema de avaliação global e integrada das atividades acadêmicas, composto por três processos diferenciados, a saber:

1) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), definido como o centro de referência e articulação do sistema de avaliação, que desenvolve-se em 2 etapas:

1.1) Auto-Avaliação (Avaliação Interna) – coordenada pela CPA (Comissão Própria de Avaliação) de cada IES.

1.2) Avaliação Externa – realizada pela comissão designada pelo INEP, de acordo com as diretrizes definidas pelo CONAES;

2) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas; e

3) Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE), que se aplica aos estudantes do primeiro e último anos do curso, utilizando procedimentos amostrais.

Como parte de um mesmo sistema de avaliação, cada um desses processos é desenvolvido em situações e momentos distintos, fazendo uso de instrumentos próprios, mas articulados entre si, que, segundo as diretrizes para a avaliação das Instituições de educação Superior (CONAES-2004), eles abordam dimensões e indicadores específicos com o objetivo de identificar as potencialidades e insuficiências dos cursos e instituições, promovendo a melhoria da sua qualidade e relevância e, por conseqüência, a da formação dos estudantes e, ainda, fornecendo à sociedade informações sobre a educação superior no país.

O SINAES, em decorrência de sua concepção, está apoiado em alguns princípios fundamentais para promover a qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais. Esses princípios são:

- a) a responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- b) o reconhecimento da diversidade do sistema;
- c) o respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- d) a globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores, considerados em sua relação orgânica; e
- e) a continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e o sistema de educação superior em seu conjunto.

A Lei nº 10.861/2004, no seu artigo 3º, estabelece as dimensões que devem ser o foco da avaliação institucional e terá por objetivo identificar seu perfil e o significado da sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, respeitando a diversidade e as especificidades das diferentes organizações.

Para isso, serão consideradas:

- a) a missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI);
- b) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo ao desenvolvimento do ensino, à produção acadêmica e das atividades de extensão;
- c) a responsabilidade social da instituição, considerada, especialmente, no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao

desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

- d) a comunicação com a sociedade;
- e) as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- f) organização e gestão da instituição, especialmente, o funcionamento e a representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios;
- g) infra-estrutura física das IES, especialmente, a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- h) planejamento e avaliação, especialmente, dos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- i) políticas de atendimento aos estudantes;
- j) sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior;
- k) outras dimensões.

As Diretrizes para a avaliação das Instituições de Educação Superior destinam-se, fundamentalmente, aos membros da comunidade acadêmica, sujeitos do processo e de cuja participação depende, em grande medida, a qualidade da avaliação. Destinam-se também à sociedade em geral, a quem as Instituições Públicas e Privadas devem prestar contas de suas atividades no campo da Educação, uma vez que estas constituem um direito social e público.

Regulamentado pela Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, o SINAES, conforme seu art. 1º:

[...] tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da 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 da 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 (BRASIL, 2004, p. 1).

Art. 2º. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) promoverá a avaliação das instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) (BRASIL, 2004, p. 1).

De acordo com as orientações do SINAES, as avaliações serão realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Cabe ao CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior), além de estabelecer as diretrizes para a avaliação de instituições, cursos e desempenho dos estudantes, analisar e aprovar os relatórios de avaliação consolidados pelo INEP, às IES's. Cabe também a auto-avaliação institucional. A auto-avaliação é a primeira etapa da avaliação da instituição, que será complementada pela avaliação externa *in loco*.

A Lei nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 9º, inciso VI explicitou a responsabilidade da União em:

assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 1996, p. 2).

A proposta do CONAES, de acordo com suas diretrizes, é viabilizar uma avaliação institucional como centro do processo avaliativo, integrando diversos

instrumentos com base em uma concepção global e o respeito à identidade e à diversidade institucionais, levando em conta a realidade e a missão de cada IES, ressaltando o que há de comum e universal na Educação Superior e as especificidades das áreas do conhecimento.

O SINAES abrange todas as Instituições de Educação Superior em processo permanente: sua finalidade é construtiva e formativa. Amplia o campo da avaliação quanto à temática, ao universo institucional, aos agentes e aos objetivos. Por ser permanente e envolver toda a comunidade, cria e desenvolve a cultura de avaliação nas IES e no sistema de Educação Superior. Os agentes da comunidade acadêmica de Educação Superior, ao participarem do processo como sujeitos da avaliação, passam a ficar comprometidos com as transformações e mudanças no patamar de qualidade.

A proposta do SINAES deixa explícita a concepção de avaliação formativa, como princípio metodológico norteador das ações, de forma a articular a avaliação interna à avaliação externa, a comunidade acadêmica com membros da sociedade, as instâncias institucionais com as nacionais e internacionais. Esse sistema opera com as idéias de solidariedade e de cooperação intra e interinstitucional, vinculando-se à idéia de educação superior socialmente comprometida em seus objetivos e funções.

Dois componentes básicos do CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior) referem-se à avaliação das instituições e à auto-avaliação, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA's) das Faculdades isoladas, que desenvolverão uma avaliação dos resultados dos processos pedagógicos empreendidos, através dos questionários de pesquisa, avaliando os resultados sob as dimensões estabelecidas na referida Lei.

Auto-avaliação é a primeira etapa da avaliação da instituição, que será complementada pela avaliação externa *in loco*. A Lei 10.861/2004, regulamentada pela Portaria 2051/2004, determina em relação à auto-avaliação institucional que

Art. 7º. As Comissões Próprias de Avaliação (CPA's), previstas no Art. 11 da Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituídas no âmbito

de cada instituição de educação superior, terão por atribuição a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

§ 1º. As CPA's atuarão com autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior;

§ 2º. A forma de composição, a duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de atribuições da CPA deverão ser objeto de regulamentação própria, a ser aprovada pelo órgão colegiado máximo de cada instituição de educação superior, observando-se as seguintes diretrizes:

I - necessária participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, ficando vedada à existência de maioria absoluta por parte de qualquer um dos segmentos representados;

II - ampla divulgação de sua composição e de todas as suas atividades.

A auto-avaliação deverá ser realizada pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA's) que terão autonomia em relação aos conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição, de acordo com as Diretrizes Para a Avaliação das Instituições de Educação Superior (2004).

A CPA deve contar na sua composição, com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica e, também, da sociedade civil organizada, ficando a critério dos órgãos colegiados superiores da instituição as definições quanto ao seu modo de organização, quantidade de membros e dinâmica de funcionamento. Uma vez constituída a CPA, seu funcionamento específico deverá prever estratégias que levem em conta as características da instituição, seu porte e a existência ou não de experiências anteriores de avaliação, incluindo a auto-avaliação, avaliações externas, avaliação dos docentes pelos alunos, avaliação da pós-graduação e outros.

A avaliação interna das IES ou auto-avaliação tem como finalidade básica:

- a) Identificar fragilidades e potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei;
- b) Tornar a auto-avaliação um instrumento para tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões;
- c) Tomar conhecimento de sua própria realidade;
- d) Sistematizar informações, analisando os dados derivados de suas realizações;
- e) Desvendar formas de organização, administração e ação;
- f) Identificar pontos fracos, fortes e potencialidades;
- g) Estabelecer estratégias de superação dos problemas

As dimensões a serem avaliadas, de acordo com as diretrizes do CONAES, são:

- h) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI): identifica o projeto e/ou missão institucional, em termos de finalidade, compromissos, vocação e inserção regional e/ou nacional.
- i) A política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-graduação, a Extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo ao desenvolvimento do ensino, à produção acadêmica e das atividades de extensão: explicita as políticas de formação acadêmico-científica, profissional e cidadã; de construção e disseminação do conhecimento, de articulação interna, que favorece a iniciação científica e profissional de estudantes, os grupos de pesquisa e o desenvolvimento de projetos de extensão;
- j) A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da

memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, contempla o compromisso social da instituição enquanto portadora da educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade, independente da configuração jurídica da IES.

- k) A comunicação com a sociedade: identifica as formas de aproximação efetiva entre IES e sociedade, de tal sorte que a comunidade participe ativamente da vida da acadêmica, assim como a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade, ao repartir com ela o saber que produz e as informações que detém;
- l) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho: explicita as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo, associando-os com planos de carreira condizentes com a magnitude das tarefas a serem desenvolvidas e com condições objetivas de trabalho;
- m) Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e a representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios; avalia os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da gestão democrática, em especial nos órgãos colegiados, as relações de poder entre estruturas acadêmicas e administrativas e a participação nas políticas de desenvolvimento e expansão institucional;
- n) Infra-estrutura física das IES, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação: analisa a infra-estrutura da instituição, relacionando-a com as atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e com as finalidades próprias da IES;

- o) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional: considera o planejamento e a avaliação como instrumentos integrados, elementos de um mesmo continuum, partícipes do processo de gestão da Educação Superior. Esta dimensão está na confluência da avaliação como processo centrado no presente e no futuro institucional, a partir do balanço de fragilidades, potencialidades e vocação institucionais;
- p) Políticas de atendimento aos estudantes: analisa as formas com que os estudantes estão sendo integrados à vida acadêmica e os programas através dos quais a IES busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil;
- q) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior: avalia a capacidade de gestão e administração do orçamento e as políticas e estratégias de gestão acadêmica com vistas à eficácia na utilização e na obtenção dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas e das prioridades estabelecidas;
- r) Outras dimensões: inclui outros itens considerados relevantes para a instituição como objetivo de compreender e construir a sua identidade institucional, suas especificidades e sua missão (hospitais, teatros, rádios, atividades artísticas, esportivas e culturais, inserção regional, entre outros).

Para a operacionalização da avaliação das dez dimensões contidas na Lei nº10.861/04 foi elaborado o documento Orientações Gerais, para o roteiro da auto-avaliação das instituições (CONAES, 2004), definindo alguns tópicos que possibilitam às IES, o delineamento de seus próprios processos de avaliação. Ressalte-se que as características e especificidades de cada instituição de ensino devem ser respeitadas.

As Orientações Gerais para a Auto-Avaliação estão organizadas em três núcleos:

- 1) a) Núcleo básico e comum – contempla tópicos que devem integrar os processos de avaliação interna de todas as IES.
- 2) b) Núcleo de temas optativos – contém tópicos que podem ser ou não selecionados pelas IES para avaliação, conforme sejam considerados pertinentes à realidade e adequados ao projeto de avaliação institucional. Eles devem ser entendidos como sugestões para as reflexões e discussões da comunidade acadêmica – corpo discente, docente e técnico administrativo. Neste núcleo, para auxiliar as IES na tarefa de ampliar a compreensão sobre a instituição, assim como emitir juízos de valor e estabelecer ações de melhoramento, são apresentados tópicos em forma de perguntas.
- 3) c) Núcleo de documentação, dados e indicadores – são apresentados dados, indicadores e documentos que podem contribuir para fundamentar e justificar as análises e interpretações. Assim, listam-se dados, indicadores e documentos (além da possibilidade de utilização de entrevistas e questionários) não excludentes, mas complementares, sendo esperado da instituição a seleção destas e/ou de outras estratégias para a coleta das informações que se mostrarem adequadas para, em procedimentos quantitativos e qualitativos, a avaliação ser realizada com bases concretas.

2.7.4.2 Etapas da auto-avaliação institucional

A implementação da avaliação da Educação Superior, na perspectiva de um sistema nacional como é a proposta do SINAES, pressupõe a definição de etapas coordenadas para o desenvolvimento das atividades. A questão fundamental dessa

coordenação é possibilitar que sejam respeitados o ritmo e as especificidades de cada uma das instituições e, ao mesmo tempo, consolidar uma dinâmica articulada de gestão do Sistema Nacional de Avaliação para que este possa cumprir sua finalidade de promover a qualidade da educação superior.

A partir das diretrizes do SINAES, as atividades das etapas de desenvolvimento dos processos avaliativos em cada instituição serão desenvolvidas em sintonia com o documento de Orientações Gerais que oferecerá às instituições, para além do núcleo de tópicos comuns possibilidades e caminhos para a construção de processos próprios de auto-avaliação institucional, cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes.

A Comissão Própria de Avaliação-CPA tem por função coordenar e articular o processo interno de avaliação da instituição. Sua responsabilidade transversal precisa ter visibilidade e suporte operacional das instâncias dirigentes da IES. A ela, também, cabe sistematizar e disponibilizar informações da instituição solicitadas pelo INEP/MEC, responsável pela execução da avaliação.

Uma vez aprovada pelos colegiados superiores da IES, a CPA funcionará de forma autônoma no âmbito de sua competência legal, fazendo ampla divulgação de sua composição e de sua agenda. Ao final do processo de auto-avaliação, a CPA prestará contas de suas atividades aos órgãos colegiados superiores, apresentando relatórios, pareceres e, eventualmente, recomendações. Fica entendido, portanto, que uma vez concluída a avaliação da instituição em suas etapas interna e externa, compete à instância superior da IES a responsabilidade pela (re)definição e implementação das políticas acadêmicas que o processo avaliativo sugerir.

A organização do processo de auto-avaliação prevê a ocorrência de três diferentes etapas: preparação, desenvolvimento e consolidação da avaliação.

Ao longo deste processo, que tem ritmos institucionais distintos, a CONAES e o INEP também promoverão uma interação periódica com as instituições que, além de possibilitar comunicação e diálogo, permitam eventuais correções de rumos. Desta forma, pretende-se coordenar, supervisionar e dar apoio ao desenvolvimento da avaliação das instituições.

As etapas consideradas cruciais para o desenvolvimento da auto-avaliação, conforme Diretrizes do CONAES (2004) são:

a) Etapa de Preparação

A preparação para a implementação da auto-avaliação compreende algumas ações fundamentais:

- a) a constituição da CPA;
- b) a sensibilização interna a cada instituição;
- c) os seminários regionais de avaliação promovidos pela CONAES e pelo INEP;
- d) o envolvimento da comunidade acadêmica; e
- e) a elaboração da proposta de avaliação.

Esse conjunto de ações coordenadas internamente visa à utilização dos resultados na busca da qualidade acadêmica e efetividade social da instituição.

Esse processo, para cumprir plenamente seus objetivos, precisa contar com o comprometimento dos dirigentes nas diversas instâncias, a partir da constituição da equipe de coordenação, Comissão Própria de Avaliação, que estabeleça as formas de efetiva participação da comunidade acadêmica. Como suporte aos atores da auto-avaliação, a IES precisa disponibilizar dados e informações necessários à análise e interpretação das CPA's. Por sua vez a sensibilização, no processo de auto-avaliação, busca o envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração e no desenvolvimento da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros. Essa sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas.

O conhecimento, gerado pelo processo de auto-avaliação e disponibilizado à comunidade institucional, deve ter uma finalidade clara de priorizar ações de curto, médio e longo prazo, planejar de modo compartilhado e estabelecer etapas para alcançar metas simples ou mais complexas que comprometam a instituição para o

futuro. Se a auto-avaliação está focada no presente institucional, suas ações para qualificar academicamente as instituições precisam estar voltadas para ações futuras planejadas para o curto e médio prazo.

O Projeto de Avaliação SINAES elaborado em cada IES, a partir das diretrizes do CONAES, precisa contemplar, necessariamente, entre outras especificidades institucionais, os seguintes aspectos:

- a) definição de finalidades e objetivos da avaliação;
- b) formas de integração da avaliação interna, avaliação de cursos, avaliação de desempenho de estudantes e avaliação externa;
- c) participação da comunidade acadêmica nas instâncias institucionais;
- d) usos dos resultados na definição de políticas institucionais;
- e) cronograma geral de desenvolvimento das atividades avaliativas, inclusive previsão do início da avaliação externa, dentre outros pontos que considerar relevantes.
- f) para manter um ritmo adequado e conseguir eficiência no processo de avaliação, é preciso realizar o planejamento participativo das ações, registrando-as em um plano de trabalho que inclua cronograma, distribuição de tarefas e recursos (humanos, materiais e operacionais). No entanto, a metodologia, os procedimentos e os objetivos do processo avaliativo são decididos pela CPA de cada Instituição, segundo a sua especificidade e dimensão.

É importante que o planejamento contemple os prazos para execução das ações principais e as datas de eventos (reuniões, seminários etc.); ele deve contemplar, igualmente, as exigências estabelecidas pelo SINAES quanto à elaboração de relatórios parciais relativos às futuras etapas de avaliação.

2.7.4.2.1 Etapa de Desenvolvimento

Definidas a proposta e o planejamento da avaliação, seu desenvolvimento buscará assegurar a coerência entre as ações planejadas e as metodologias adotadas, a articulação entre os participantes e a observância aos prazos previstos.

Nessa etapa serão desenvolvidas as seguintes atividades:

a) implementação dos procedimentos de coleta e análise das informações, conforme definida no Projeto de Avaliação SINAES, em consonância com as proposições contidas no documento Orientações Gerais;

b) elaboração de relatórios parciais relativos às diferentes etapas de auto-avaliação e avaliação externa, definidas no Projeto de Avaliação SINAES da IES;

c) integração com os demais instrumentos de avaliação do SINAES;

d) detalhamento da avaliação externa, em sintonia com as orientações da CONAES.

e) elaboração de relatórios parciais ou finais da avaliação interna e externa;

f) revisão do Projeto de Avaliação SINAES da IES e replanejamento das atividades para a continuidade do processo de avaliação SINAES.

2.7.4.2.2 Etapa de Consolidação

Ainda que se desenvolva em processo, a avaliação institucional apresenta análises e resultados durante todas as suas etapas, e atinge momentos de consolidação de resultados de caráter mais geral e abrangente. Esta etapa deve possibilitar a elaboração de propostas de políticas institucionais e, ainda, de

redefinição da atuação ou da missão institucional. Algumas atividades e produtos são fundamentais para a efetiva consolidação da avaliação:

1) Os Relatórios: Os relatórios do processo de avaliação serão textos compostos pelos resultados das discussões, da análise dos dados e da interpretação das informações. Estes relatórios devem contemplar:

1.1) Os resultados da auto-avaliação e da avaliação externa

1.2) Os resultados da avaliação de cursos e de desempenho discente.

Os destinatários desses relatórios são os membros da comunidade acadêmica, a CONAES, o MEC e a sociedade. Portanto, considerando-se a diversidade de leitores, esses documentos devem ter clareza na comunicação das informações e possuir caráter analítico e interpretativo dos resultados obtidos.

2) A Divulgação: A divulgação deve oportunizar a publicização dos resultados com a utilização de diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos (impressos e eletrônicos), seminários e outros.

A avaliação institucional precisa ser um momento crucial de exposição pública da instituição e de comunicação transparente com a comunidade interna e externa. Essa interação deve produzir um dos insumos mais preciosos do processo avaliativo capaz fertilizar, através da autoconsciência valorativa, a capacidade da instituição planejar-se para o futuro com maior qualidade acadêmica e pertinência social.

3) O Balanço crítico: O processo de auto-avaliação proporciona o auto-conhecimento, que em si já representa grande valor para a IES e se caracteriza como um balizador da avaliação externa, prevista no SINAES.

Como finalização de cada fase da avaliação, a reflexão sobre o processo é necessária, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços que se apresentaram durante o processo, permitirá planejar ações futuras.

4) Interação CONAES/ INEP/ CPA's: Neste processo de construção e consolidação do projeto de avaliação de cada IES, a interação da CONAES/INEP

com as CPAs será efetivada tendo em vista o acompanhamento e aperfeiçoamento do processo de avaliação.

Destarte, e respeitando-se as diferenças institucionais, foi proposto um cronograma para o desenvolvimento dos seguintes momentos de interação:

Até dezembro de 2004 (prorrogado até 31 de março de 2005, conforme Ofício Circular Nº 00007/2004/MEC/CONAES) - Apresentação dos resultados relativos à etapa de preparação da avaliação da instituição, em acordo com as características da IES, consubstanciados em uma proposta de avaliação institucional, com ênfase na auto-avaliação e na avaliação externa, contando inclusive com o planejamento da sua execução. Não pretende a CONAES interferir na construção das propostas autônomas de cada uma das instituições que seguirem as suas diretrizes e orientações gerais. O objetivo é desenvolver uma interação que permita o acompanhamento do processo, o diálogo com as instâncias coordenadoras e executoras do SINAES.

Até meados de 2005 - corresponde ao desenvolvimento das atividades de auto-avaliação em cada IES. A expectativa da CONAES é receber relatórios parciais relativos às etapas de auto-avaliação, elaborados e em acordo com os cronogramas estabelecidos pelas próprias instituições em seu Projeto de Avaliação SINAES, além de integrados às avaliações de desempenho de estudantes e/ou de cursos, quando for o caso. As instituições com maior experiência em avaliação institucional poderão, nesta etapa, implementar processos de avaliação externa, antecipando a conclusão das etapas futuras e contribuindo para a formulação de políticas de educação superior.

Até final de 2005 ou meados de 2006 - Apresentação dos resultados relativos à terceira etapa de desenvolvimento do projeto de avaliação de cada instituição, traduzidos em um relatório final que deve incorporar a contribuição de comissões externas de avaliação e ser submetido aos colegiados superiores da instituição.

A CONAES considera que a conclusão dos processos de avaliação, ao final do ano de 2005, possibilitará amplo debate sobre as condições da Educação

Superior no Brasil, iluminando a elaboração de políticas para o setor e cumprindo o objetivo da avaliação institucional.

As informações obtidas com o SINAES serão utilizadas pelas IES's, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral e para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Essa interação entre gestão universitária, comunidade acadêmica e sociedade deve produzir um dos insumos mais preciosos do processo avaliativo, capaz de fertilizar, através da autoconsciência valorativa, a capacidade de a instituição planejar-se para o futuro com maior qualidade acadêmica e pertinência social, condição *sine qua non* para a melhoria do ensino a ser oferecido bem como na performance de sobrevivência na concorrência de mercado. Em resumo, o SINAES tem como objetivos identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação e melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia, gerando os indicadores abaixo discriminados. Na avaliação das instituições, a perspectiva é de identificar seu perfil e o significado da sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, respeitando a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas. Na avaliação dos cursos de graduação, o objetivo é de identificar as condições de ensino oferecidas, perfil do corpo docente, instalações físicas e organização didático-pedagógica. Na avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação, realizada pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), tem a finalidade de aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. Este exame será aplicado por meio de procedimentos amostrais, ao final do primeiro e do último ano do curso, com uma periodicidade máxima trienal. O ENADE será acompanhado de instrumento de levantamento do perfil dos estudantes (questionário socioeconômico) e será considerado componente curricular obrigatório dos cursos.

Os processos da avaliação serão integrados por diversos instrumentos complementares, a saber:

a) auto-avaliação - Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, cujo modelo deve pautar-se nas orientações gerais elaboradas a partir de diretrizes estabelecidas pela CONAES;

b) avaliação Externa – Verificação in loco, realizada por Comissão Externa de Avaliação Institucional designada pelo INEP;

c) ENADE - Dados sobre o Desempenho dos Estudantes da IES, disponíveis no momento da avaliação;

d) condições de ensino - Relatórios de avaliação dos cursos de graduação da IES, produzidos pelas Comissões Externas de Avaliação de Cursos, disponíveis no momento da avaliação;

e) Censo da Educação Superior - Dados gerais e específicos da IES;

f) Cadastro de Instituições de Educação Superior - Dados gerais e específicos da IES;

g) Dados do Questionário Sócio-econômico dos Estudantes - coletados na aplicação do ENADE;

h) Relatório da Comissão de Acompanhamento do Protocolo de Compromisso - quando for o caso;

i) Relatórios e conceitos da CAPES para os Cursos de Pós-graduação da IES - quando houver;

j) Documentos sobre o credenciamento da IES e seu último credenciamento - quando for o caso.

A divulgação dos resultados abrange tanto instrumentos de informação (dados do censo, do cadastro e outros) quanto de avaliação de mérito e de valor (pareceres das comissões de avaliação, informações sobre infra-estrutura, desenvolvimento profissional e condições de trabalho do corpo docente e técnico-

administrativo, acervo bibliográfico, condições dos laboratórios didáticos e de pesquisa).

No SINAES a integração dos instrumentos (auto-avaliação, avaliação externa, avaliação das condições de ensino, ENADE, censo e cadastro) permite a atribuição de conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas. Com relação ao ENADE, existirão padrões de qualidade estabelecidos por especialistas, com o objetivo de expressar-se com maior fidedignidade o desempenho dos alunos.

Os resultados da avaliação realizada pelo SINAES subsidiarão os processos de regulação para autorização de funcionamento das IES, o que compreende: credenciamento e renovação de credenciamento de IES; autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos.

Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de um protocolo de compromisso firmado entre a IES e o MEC, no qual se estabelecerão encaminhamentos, procedimentos e ações, com indicação de prazos e métodos a serem adotados pela IES para a superação das dificuldades.

Encontram-se vigentes:

a) Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências;

b) Portaria MEC nº 2.051, de 09 de julho de 2004 - Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004;

c) Decreto nº 5.262, de 03 de novembro de 2004 - Delega competência ao Ministro de Estado da Educação para designar os membros da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES;

d) Portaria MEC nº 3.643, de 09 de novembro de 2004 - Institui um modelo de gestão que propicie a administração integrada e resolutiva dos processos de avaliação e regulação das instituições e dos cursos de educação superior do Sistema Federal de Ensino Superior;

e) Portaria DG - Cria a Comissão Própria de Avaliação, nomeia os membros titulares e aprova suas normas de funcionamento;

f) Ofício Circular nº 009/2004/MEC/GM/CONAES - Prazo, encaminhamento e formato da Proposta de Avaliação Institucional;

g) Resolução nº 001/2005/MEC/CM/CONAES, 21 de janeiro de 2005 - Prazos diferenciados para entrega do Relatório de Avaliação Interna pelas diversas IES, sendo para as Universidades o prazo limite até 31 de maio de 2006.

h) Legislação em vigor, especialmente:

i) Lei 9.394/96 – LDB;

j) Decreto 3.860/2001;

l) Lei 10.861/2004 – SINAES;

m) Resolução CES/CNE 2/1998;

n) Parecer CES/CNE 0111/2002;

o) Resolução CNE/CES 23/2002;

p) Resolução CES/CNE 10/2002;

3 METODOLOGIA

Na fundamentação teórico-empírica buscou-se apontar todo o desenvolvimento e estruturação do processo de avaliação institucional, iniciando-se por sua definição e chegando até sua implementação como sistemática contínua na vida das IES.

No bojo desse processo procurou-se focar a importância da avaliação como instrumento das Universidades e outras Instituições de Ensino Superior para repensar seu verdadeiro papel na sociedade em que a mesma se insere.

A presente pesquisa é do tipo bibliográfica e documental, caracterizada como levantamento, uma vez que desenvolve um estudo de caráter situacional. Segundo Selltz (*apud* MANTOVANNI, 1994), nesses tipos de estudo, os dados de uma determinada população são coletados na sua totalidade ou em parte, a fim de evidenciar inter-relações dos fatos e fenômenos, entretanto apresenta-se um estudo de caso.

É também uma pesquisa exploratória, caracterizada pelo estudo de caso, pois tais pesquisas possuem como característica básica os estudos comparativos.

O presente estudo procurou comparar, por meio dos critérios avaliativos dos MEC, a adequação dos comportamentos e atitudes vivenciadas pela Faculdade. Outrossim, o estudo de caso permite o maior aprofundamento de um determinado fenômeno, contudo, pela sua natureza torna-se limitado, não podendo ser generalizado. Para Bryne (*apud* MANTOVANNI, 1994), os estudos de caso oferecem um número maior de informações com intuito de aprender a totalidade de uma situação específica. Desta forma, também permitem a adoção de um número variado de técnicas, como documentos, questionários, entrevistas e observações.

As informações e conteúdos utilizados numa pesquisa podem ser de duas naturezas: primários e secundários.

Primários são aqueles dados coletados pela primeira vez pelo autor do estudo e obtidos através de pesquisa de campo. Secundários são os dados já

disponíveis, provenientes de relatórios, estatutos, atas, projetos pedagógicos, legislação e outros documentos de circulação interna da Faculdade, os dois tipos de informações são importantes e dão sustentação à presente pesquisa.

De uma forma geral, os dados primários foram colhidos por meio de questionários aplicados junto aos gestores/coordenadores dos processos de auto-avaliação em oito instituições de ensino superior, sendo duas públicas e seis privadas, quais sejam: Faculdade Cidade Verde – FCV, Faculdade Atenas Maranhense – FAMA, Faculdade Integrada da Grande Fortaleza – FGF, Faculdade da Serra Gaúcha – FSG, Universidade Salvador – Unifacs, Centro Universitário Campos Andrade, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal de Minas Gerais. O critério utilizado na definição da amostra foi o não estatístico da acessibilidade, isto é, a escolha ocorreu, principalmente, em função do bom relacionamento que o autor mantém com os gestores/coordenadores das instituições pesquisadas, o que de certa forma facilitou a coleta das informações.

Já os dados secundários foram obtidos junto à secretaria da instituição, através do PPI – Projeto Pedagógico da Instituição e levantamentos estatísticos das áreas financeiras e pedagógicas.

CAPÍTULO 4 – REFERENCIAL PRÁTICO: ESTUDO DE CASO

Neste Capítulo apresenta-se o relatório final do processo de auto-avaliação realizado pela Faculdade Atenas Maranhense – FAMA, assim como se expõem as análises e os resultados das pesquisas, realizadas por meio da aplicação de questionários junto a gestores/coordenadores de oito instituições de ensino superior.

4.1 RELATÓRIO FAMA

A Faculdade Atenas Maranhense FAMA é uma Instituição de Ensino Superior, constituída sob a forma de sociedade civil de direito privado, de natureza educacional e cultural, por iniciativa do Centro de Ensino Atenas Maranhense CEAMA, sua mantenedora. Foi credenciada através da Portaria Ministerial nº 221/MEC, de 23 de fevereiro de 2000, tendo sido inaugurada em 1º de março de 2000, iniciando suas atividades acadêmicas em 13 de abril do mesmo ano.

A FAMA tem como missão institucional, educar com qualidade, proporcionar o desenvolvimento integral do educando, garantindo-lhe o crescimento intelectual, o fortalecimento dos valores éticos, morais e da consciência ambiental, para formar profissionais competitivos e conscientes de sua responsabilidade que privilegie a transformação de informação em conhecimento, utilizando talentos humanos e tecnologia avançada.

Como objetivos institucionais permanentes a FAMA atua na Educação Superior, preparando profissionais com formação ética, consciência social e competência técnica e científica, que possam contribuir para o desenvolvimento político, social e sustentado da sociedade. Que possui ainda estimular pensamento crítico e as atividades de investigação científica, afim de que possam promover a interação permanente com a comunidade, a partir do Ensino e da Pesquisa

desenvolvidos, contribuindo assim, para a formação do espírito de cidadania, de solidariedade humana e de valorização dos ideais de Liberdade e Justiça.

4.1.1 Histórico da avaliação institucional da FAMA

A Faculdade Atenas Maranhense passou a desenvolver o processo de auto-avaliação, de forma sistemática, a partir do 2º semestre letivo de 2002, quando a avaliação docente, pelos alunos, foi implantada e se consolidou na rotina acadêmica semestral da Faculdade. A partir daquele semestre, adotou-se a metodologia de todos os alunos avaliarem os seus professores e alguns aspectos do funcionamento do curso e da Faculdade, através da aplicação sistemática de formulários junto às turmas ao final de cada semestre. Por outro lado, tem-se sempre buscado o aperfeiçoamento contínuo desse processo avaliativo, ou instrumentos, ou da própria metodologia utilizada ou ainda dos aspectos em avaliação.

No entanto, em 2004, com a criação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituí o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que, dentre as diversas atividades, estabelece um mecanismo contínuo de avaliação das Instituições de Ensino Superior do país, pretendeu-se dar uma dimensão ampliada a esse processo, no qual, não só os alunos avaliassem, mas os professores, Coordenadores de Curso e os técnico-administrativos também passassem a avaliar e serem parte integrante desse processo.

4.1.2 Estruturação da CPA e sua dinâmica de funcionamento

Em cumprimento a Lei do S/NAES, a FAMA nomeou sua Comissão Própria de Avaliação, através da Portaria nº 77/ 2004 – FAMA de 19 de novembro de 2004, composta de oito membros, representando os três segmentos que compõem a comunidade acadêmica, docentes, técnico-administrativos e discentes, bem como a sociedade civil organizada. A CPA é um suplementar da Diretoria Geral da Faculdade e possui independência dos Conselhos Superiores da Instituição para a condução dos trabalhos de avaliação institucional e elaboração de relatórios alusivos ao tema.

No entanto, em 21 de novembro de 2005, houve necessidade de alterar-se os membros que compunham a CPA através da Portaria nº 61/2005-FAMA, de 21/11/2005.

4.1.3 A Comunidade acadêmica da FAMA

Conceitua-se como comunidade acadêmica todos os membros docentes, técnico-administrativos e discentes vinculados formalmente à Instituição. Atualmente a FAMA possui 127 docentes, 91 técnico-administrativos, 3.670 alunos da Graduação e 265 alunos da Pós-graduação *lato sensu*, totalizando uma comunidade acadêmica de 4.153 indivíduos. Esta comunidade está envolvida em seis Cursos de graduação e sete Cursos de Pós-graduação *lato sensu*.

4.1.4 Concepções para a avaliação institucional

Para que possam mediar os movimentos criativos da política e as realizações concretas desta criação, o planejamento e a avaliação fundamentam-se em princípios teóricos que irão dar-lhes a validade epistemológica indispensável. Isto porque, sendo o planejamento um instrumento de implantação das políticas estabelecidas e a avaliação o mecanismo de verificação e julgamentos de planos, programas e projetos, passam ambos, obviamente, a constituir a condição técnico-operacional de viabilização concreta de idéias e proposições em Educação. Desse modo, a ação humana para ser acompanhada no seu processo e bem sucedida na sua concretude, requer o mínimo de planejamento formal. O planejamento é uma espécie de trilha que permite direcionar a atividade para a finalidade proposta. Neste sentido, à medida que se avança, volta-se ao ponto de partida, fazendo-se correções e superando as distorções, cujo controle dos desvios não é estanque, mas inserido na gênese intencional, permitindo um acompanhamento da totalidade. Assim posto, esta ação prática representa o canal metodológico que congrega duas bases do conhecimento: o ideal das concepções teóricas e o objetivo da realização concreta. Colocando-se na interseção dessas duas bases epistemológicas, planejamento e avaliação tornam-se imprescindíveis para a construção de propostas, integrando-se, portanto, aos processos políticos e gerencial da educação, uma vez que dão a eles o sentido de exequibilidade.

Entendido como parte integrante de um processo que possibilita o acompanhamento do desenvolvimento da competência institucional, o percurso planejamento – mediação – avaliação privilegia esta última não como momento estanque em que se encontram (ou não) os resultados preconizados, mas como sistemática que vai criticamente analisando o percurso, na direção do objeto desejado.

Ao apontar a perspectiva de um percurso contínuo e interdisciplinar, tenta-se desconstruir a idéia-força de uma seqüência desarticulada e polarizada que se estabelece na dinâmica da escola, sem negá-la didaticamente, para reconstruí-la

numa mediação intencional e sistemática, cujo ciclo permite um olhar globalizado para o processo de crescimento institucional.

É nessa dimensão que vamos focar a avaliação, sendo ela então uma “crítica do percurso de ação”. Para Luckesi, (2001, p. 118) “a avaliação, como crítica de percurso, é uma ferramenta necessária ao ser humano no processo de construção dos resultados que planejou produzir, assim como o é no redimensionamento da direção da ação”. A intenção desejada é uma espécie de trilha que permite direcionar a atividade para a finalidade proposta. Isto é, as correções se estabelecem “em tempo” e se ajustam à realidade situacional de um momento histórico.

A partir do entendimento de que a Educação tem papel ativo e significativo de transformação social, considera-se a avaliação institucional como um processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição escolar, em especial da aprendizagem e da formação global do aluno. A avaliação institucional, por sua vez, destina-se à avaliação de instituições (como a escola e o sistema educacional), políticas e projetos. Sua atenção está centralizada em processos, relações, decisões e resultados das ações de uma instituição ou do sistema educacional como um todo. Nesse sentido, para ser completa, a avaliação institucional contempla e incorpora os resultados da avaliação educacional.

Existem duas principais correntes de pensamento sobre avaliação institucional em educação. Uma, a mais difundida e usada, está voltada para a identificação de mérito, ou seja: quem sabe mais, apresenta melhor desempenho ou melhores indicadores. Tem sido usada para estabelecer hierarquias, classificações ou rankings entre instituições. Essa corrente pode ser chamada de *avaliação meritocrática* ou para controle.

A outra corrente tem na avaliação institucional um instrumento para a melhoria da Educação. Ela prioriza a identificação de dificuldades e sucessos e, a partir daí, formula ações com o objetivo de transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional, à luz de sistema de ensino com qualidade. Do mesmo modo, concebe a avaliação como ferramenta de melhoria e democratização da educação, com impacto positivo no processo de transformação social. Nesse

sentido, pode-se conceber a avaliação institucional como um “processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, participativo, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para a melhoria da qualidade da instituição escolar”. Portanto, a avaliação institucional busca refletir a instituição no seu desempenho global, considerando todos os fatores envolvidos em face dos seus objetivos ou da sua missão, assim como analisar os processos de funcionamento e os resultados alcançados, levando em consideração o contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida.

A avaliação institucional é uma atividade intrínseca a cada instituição e ao sistema educacional como um todo, pois interfere e produz efeitos sobre o seu funcionamento, no presente e no futuro. Busca alcançar os objetivos de auto-conhecimento da instituição e de formulação de subsídios ou elementos para a tomada de decisões. E tudo isso só pode ser feito, com sucesso, contando com o envolvimento, a participação da comunidade escolar e local.

Da mesma forma, é necessário criar-se uma cultura institucional na qual o processo de avaliação institucional faça parte do cotidiano regular de todos na instituição. Além de ter espaço definido no calendário escolar, a avaliação institucional precisa estar incorporada, internalizada, nos sujeitos do processo pedagógico e da gestão educacional.

A ênfase na compreensão contextualizada de todas as dimensões e características das atividades da escola ou do sistema educacional implica a participação de todos os sujeitos (internos e externos) significativos ao que está sendo avaliado. A participação é coletiva, voluntária e representativa. Implica, também, aperfeiçoar o projeto pedagógico de cada instituição, sua evolução e sua inserção social.

4.1.5 A metodologia de operacionalização da avaliação institucional da FAMA

A avaliação institucional é também um processo por meio do qual não só a IES se conhece, como se torna conhecida por outros setores da sociedade. Além de fornecer subsídios para a prestação de contas à sociedade e a promoção de sua maior integração com diversas instituições, movimentos e esferas sociais, permite identificar estratégias, instrumentos e ações institucionais e sociais, permite identificar estratégias, instrumentos e ações institucionais e sociais, necessárias para a formulação de políticas acadêmicas de mais largo alcance. Nesse sentido, é importante que exista, também, efetiva articulação entre a avaliação, o planejamento e o processo de tomada de decisões, para que a primeira possa cumprir seu papel como instrumento de mudança e de correção de rumos.

A condução metodológica desse trabalho terá como pressuposto básico a abordagem qualitativa por entendê-la como mecanismo mais adequado ao desenvolvimento das concepções de avaliação, embora não muito distante das leituras quantitativas necessárias à compreensão mais ampla e detalhada desta proposta.

A escolha desse método pauta-se no pressuposto de facilitar a reunião de dados que possibilitem a explicitação de práticas cooperativas e decisões compartilhadas no cotidiano da Instituição. Para tanto, serão utilizadas como técnicas as observações (sistemáticas e assistemáticas) e as entrevistas. Os instrumentos consistirão de questionários, entrevistas e observações. Há diferentes tipos de questionário, que se adequarão aos perfis a serem construídos, cuja aplicação se viabilizará a partir de sistemáticas distintas.

Assim, na construção do diagnóstico institucional serão aplicados questionários coerentes e consistentes, preparados pela CPA, e discutidos no coletivo desta Instituição, para que se possa vivenciar o processo compartilhado de ações e decisões. As informações obtidas poderão ser utilizadas das mais diferentes formas e os resultados obtidos serão apresentados à comunidade interna e externa, em exposições e/u em relatórios detalhados.

De outro modo, será feita análise de documentos da instituição, entre os quais o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico resultantes de processos avaliativos realizados por diversos setores, relativas a ações de gestão acadêmica ou não empreendida pela Universidade.

4.1.6 Dimensões da avaliação institucional

4.1.6.1 Dimensão I – A Missão e o PDI

Ações programadas na proposta:

- a) Se os objetivos centrais da Instituição vêm sendo atingidos, através das práticas pedagógicas e administrativas concretizadas, a partir da identificação dos seus resultados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades;
- b) Qual a relação que o PDI guarda, em suas características básicas, com o contexto social e econômico da Faculdade;
- c) Qual a articulação entre o PDI e o PPI, relativamente ao ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão e avaliação institucional;
- d) Qual o grau de conhecimento e apropriação do PDI pela comunidade acadêmica.

Ações realizadas:

- a) seminários com toda a comunidade acadêmica para apresentar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, assim como reforçar a missão institucional da Faculdade;
- b) análise, discussão e atualização do PDI por uma comissão multidisciplinar juntamente com a CPA;

- c) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

- a) dentre o universo pesquisado, a maioria dos técnico–administrativos conhece muito pouco o PDI, assim como a maioria desconhece a missão Institucional da FAMA;
- b) dentre os docentes pesquisados, uma minoria conhece muito o PDI enquanto a maioria tem maior conhecimento da missão da FAMA;
- c) dentre os discentes pesquisados, uma grande parte desconhece a missão Institucional da FAMA.

Ações a serem implementadas:

- a) realização de um trabalho de conscientização e divulgação da missão Institucional da Faculdade, tendo em vista o fortalecimento das relações de cooperação e comprometimento entre os diversos setores e colaboradores, inclusive prestadores de serviços para que juntos possam contribuir com a FAMA no atingimento de suas finalidades acadêmicas e sociais;
- b) plano de ação que contemple uma discussão mais ampla junto a comunidade acadêmica do que é o PDI, qual o seu objetivo e o seu grau de importância para uma IES.

4.1.6.2 Dimensão II.a – Ensino de Graduação

Ações programadas na proposta:

- a) Se os currículos e a organização didático-pedagógica dos Cursos (métodos, metodologias, planos de ensino e de aprendizagem) estão

concebidos de acordo com os fins da Instituição, com as diretrizes curriculares e a inovação das áreas;

- b) Se as práticas pedagógicas utilizam-se de processos participativos de construção de conhecimento;
- c) Se os currículos dos Cursos guardam relação com os objetivos institucionais, com as demandas sociais (científicas, econômicas, culturais etc) e com as necessidades individuais de formação;
- d) Se as práticas institucionais estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade e as inovações;
- e) Se existe a prática sistemática de revisão curricular e mecanismo e critérios de atualização institucionalizados;
- f) Se os currículos de cada Curso estão coerentes com o perfil profissional desejado.

Ações realizadas:

- a) apresentação a toda comunidade acadêmica de uma nova proposta curricular para os Cursos de Graduação da FAMA, com a criação do núcleo de Estudos Básicos e o Trabalho de Acompanhamento Acadêmico – TAC, além da redução do tempo de duração dos cursos em um semestre;
- b) implantação da figura dos Líderes de Núcleos (professores) para coordenar as atividades acadêmicas a serem desenvolvidas;
- c) reformulação dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação, com vistas a sua adequação às novas diretrizes curriculares propostas no novo currículo, sem perder de vistas as diretrizes curriculares nacionais;
- d) reformulação de todos os Planos de Ensino em função da nova proposta curricular a ser implantada;

- e) reuniões com os professores e coordenadores de Curso, Diretoria Acadêmica e a CPA para definição das estratégias a serem utilizadas na implantação da nova proposta curricular;
- f) definição dos eixos transversais que perpassam o currículo dos cursos;
- g) seminários de Planejamento Estratégico, por segmento, coordenado pelos Gestores Acadêmicos da Instituição;
- h) treinamento dos líderes dos núcleos (professores) com o objetivo de reforçar a interdisciplinaridade inerente a nova proposta curricular para os cursos de Graduação a partir do ano de 2005;
- i) revisão das bibliografias a serem utilizadas na operacionalização do novo currículo;
- j) designação de uma comissão formada por docentes para avaliar e implementar o Planejamento Estratégico da Instituição;
- k) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

- a) Os resultados da pesquisa docente indicam que a maioria dos professores considera o ensino de graduação eficaz, enquanto a minoria dos técnico-administrativos considera eficaz e a metade dos discentes considera muito eficaz.
- b) Observa-se, no entanto, que a média geral desse grupo ficou abaixo da média desejada; portanto, deve ser motivo de análise.

Ações a serem realizadas:

- a) Incentivar o professor quanto a importância de articular a disciplina que ele ministra com as demais disciplinas do curso;
- b) Revisar textos e materiais que os professores utilizam em sala de aula;
- c) Revisar a bibliografia básica e complementar de cada disciplina;

- d) Intensificar a solicitação de trabalho que permitam a multidisciplinaridade (exemplos: projetos empreendedores);
- e) Reunir os professores para que, em conjunto possam elaborar um projeto de multidisciplinaridade, de forma a abranger todos os semestres;
- f) Orientar os professores para que estruturam as aulas conforme Plano de Ensino;
- g) Disponibilizar cursos para que os professores melhorem a qualidade do material didático;
- h) Planejar, priorizar e implementar ações que incentivem a participação dos docentes em atividades acadêmicas;
- i) Elaborar uma política que incentive financeiramente a participação dos acadêmicos em eventos externos como fóruns, seminários etc;
- j) Promover um Fórum de graduação interno.

4.1.6.3 Dimensão II.b – PESQUISA

Ações programadas na proposta:

- a) Se há política de apoio e critérios estabelecidos para a participação dos professores em eventos acadêmicos, para apresentação de trabalhos;
- b) Se há veículos institucionais de divulgação da produção científica, artística e cultural do corpo docente, discente e técnico-administrativo;
- c) Se há política de apoio publicação cultural e artística dos professores.

Ações realizadas:

- a) criação da Revista FAMA para publicação de artigos científicos de toda a comunidade acadêmica interna;
- b) publicação e divulgação do I volume da Revista FAMA;
- c) definição dos critérios para participação dos professores em eventos científicos;
- d) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

É importante ressaltar que esse item não foi contemplado no questionário de avaliação aplicado à comunidade acadêmica, considerando-se que a FAMA ainda está dando os primeiros passos nessa área, iniciando pela qualificação dos seus recursos humanos com disponibilidade de tempo e motivos para o seu exercício. Em termos de qualificação docente, a titulação de doutor é considerada a mais adequada para o exercício da pesquisa. No entanto, como as agências de financiamento à pesquisa geralmente restringem o acesso aos programas de fomento aos portadores do título de doutor, precariamente e aos portadores do título de mestre. Os níveis de titulação docente são uma exigência das condições disponíveis para o desenvolvimento da pesquisa. Neste sentido, a FAMA vem ampliando as condições de qualificação docente para o exercício da pesquisa, conforme se observa abaixo:

Quadro 5 - Evolução da Qualificação Docente (2004 à 2005)

ANO TITULAÇÃO	2004	2005
DOUTORES	4	4
MESTRES	35	32

No que se refere a disponibilidade de tempo e a motivação para a dedicação à pesquisa, a existência do regime de trabalho integral (40 horas semanais) à Faculdade, é uma pré-condição fundamental. Neste sentido, desde agosto de 2003 a FAMA conta com este regime de tempo Integral dos seus docentes. Por outro lado, a produção científica representada pelas publicações é outra importância evidência da iniciação da semente da pesquisa na FAMA, embora, ainda muito incipiente, mas, a maioria dos docentes tem publicações nos últimos três anos, segundo dados colhidos pelo questionário de avaliação.

Apesar dos dados mostrados no quadro anterior, cabe registrar, que está em fase de conclusão um curso de Mestrado em Gestão Empresarial, produto de convênio entre a FAMA e a Fundação Getúlio Vargas/RJ, do qual participam vinte e um professores, cujo término dar-se-á em abril de 2006, o que elevará o número de mestres para cinquenta e seis, representando um acréscimo da ordem de 75% (setenta e cinco por cento). No entanto, uma minoria dos professores apresentou trabalhos em eventos científicos, o que se constitui um desafio a ser enfrentado pela FAMA.

4.1.6.4 Dimensão II.c – PÓS-GRADUAÇÃO

Ações programadas na proposta:

- a) Se a Instituição tem políticas estabelecidas para criação, expansão e manutenção da pós-graduação *lato sensu*,
- b) Se é adotada política de avaliação e de melhoria da qualidade da pós-graduação *lato sensu*,
- c) Se existe integração entre a graduação e a pós-graduação *lato sensu* (educação continuada)

Ações realizadas

- a) elaboração de novos projetos de curso de Pós-graduação *lato sensu*, articulada com os Cursos de Graduação existentes na FAMA, como forma de manter a educação continuada;
- b) criação de Cursos institucionais de caráter permanente e de cursos interinstitucionais de caráter temporário;
- c) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

- a) Na avaliação do ensino de Pós-graduação a maioria dos discentes considerou pouco eficaz, a minoria dos docentes considerou muito eficaz, ao passo que a metade dos técnico-administrativos considerou muito eficaz.

Ações a serem implementadas:

- a) implantação de novos cursos articulados com os cursos de graduação;
- b) definição de política de descontos especiais aos egressos da FAMA extensivo aos seus familiares;
- c) estimulação à pesquisa e a publicação científica entre os alunos da Pós-Graduação;
- d) ampliação do acervo bibliográfico;
- e) maior visibilidade às monografias e também aos relatórios produzidos no âmbito da Pós-graduação.

4.1.6.5 Dimensão II.d – EXTENSÃO

Ações programadas na proposta::

- a) Se a Instituição tem uma concepção de extensão e intervenção social afirmada no PDI;
- b) Qual a articulação das atividades de extensão com o ensino e a pesquisa e com as necessidades e demandas do entorno social da Faculdade;
- c) Qual a participação dos estudantes nas ações de extensão e intervenção social da Faculdade e qual é o impacto em sua formação;
- d) Se existe correlação entre as políticas estabelecidas para a extensão, um setor institucionalizado e quais os resultados efetivamente alcançados;
- e) Se existe sistemática de avaliação das atividades de extensão desenvolvidas.

Ações realizadas:

- a) Oferta de muitos cursos nos períodos de janeiro/julho de cada ano, voltados para toda a sociedade;
- b) Envolvimentos dos alunos da Graduação e da Pós-graduação na oferta de cursos, não só como coordenadores, mas também como “professores”;
- c) Apoio e patrocínio as atividades extensionistas de caráter filantrópico, de conservação e manutenção do meio ambiente, de lazer e de cultura, com a participação efetiva dos alunos da faculdade;

- d) Reformulação e consolidação do setor responsável pela extensão – Coordenação de Extensão, Pesquisa e Pós-graduação – CPPE;
- e) Divulgação das atividades extensionistas, através de amostras, na semana Transdisciplinar que ocorre anualmente e em jornais locais de grande circulação;
- f) Análise dos relatórios de atividades.;
- g) Aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

As respostas do questionário de avaliação revelaram que as condições existentes para o desenvolvimento da extensão na FAMA são consideradas insatisfatórias por uma minoria dos técnico-administrativos e docentes. Por outro lado, a maioria dos discentes considerou eficazes as atividades de extensão desenvolvidas na FAMA.

Ações a serem implementadas:

- a) Intensificar e divulgar a política de extensão da FAMA junto a comunidade acadêmica;
- b) Analisar as relações da extensão com as atividades de ensino e pesquisa desenvolvidas na FAMA;
- c) Estimular a criação de projetos de extensão entre os discentes e docentes, como forma de construir a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão como um dos desafios para a consolidação da qualidade acadêmica da FAMA.

4.1.6.6 Dimensão III – RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ações programadas na proposta:

- a) Quais as ações institucionalizadas voltadas para o desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, de atenção a setores sociais excluídos, além das políticas de ações afirmativas e outras;
- b) Se existem atividades institucionais em interação com o meio, nas áreas da educação, saúde, lazer, cultura, cidadania, solidariedade, organizações econômicas e sociais, meio ambiente, patrimônio, planejamento urbano, desenvolvimento econômico, entre outras;

Ações realizadas:

- a) consolidação das ações voluntárias através do Planejamento de Ações voltadas aos setores sociais excluídos;
- b) apoio e incentivo ao grupo de teatro da FAMA;
- c) definição de políticas especiais de descontos para os alunos em situação econômica desfavorecida;
- d) ações culturais;
- e) parcerias em Projetos Comunitários;
- f) implantação do Programa PROFAMA;
- g) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

As respostas ao questionário de avaliação revelam ineficácia nas ações desenvolvidas pela Faculdade, considerando-se que a minoria dos docentes avaliou como eficaz, ao passo que a maioria dos técnico-administrativos considerou regular. Por outro lado, a grande maioria dos discentes considerou eficazes as ações realizadas pela Faculdade. Isso nos leva a refletir e a repensar o distanciamento do professores e dos técnico-administrativos comprometidos com a função social da Faculdade.

Ações a serem implementadas:

- a) Realizar seminários internos com os segmentos acadêmicos de docentes e técnico-administrativos com o objetivo de divulgar e dar conhecimento das políticas Institucionais de responsabilidade social.
- b) Incentivo com descontos especiais as Instituições às públicas e privadas pra que oportunizem a qualificação dos seus colaboradores.
- c) Estimular e apoiar projetos que contemplam proposta de alto alcance social;
- d) Envolver docentes na elaboração do Programa de Responsabilidade Social e respectivos projetos;
- e) Acrescentar nos critérios de progressão da carreira do magistério o envolvimento dos docentes em projetos de Responsabilidade Social.

4.1.6.7 Dimensão IV – A comunicação com a sociedade

Ações programadas na proposta:

- a) Quais as estratégias, os recursos e a qualidade da comunicação interna da Faculdade;
- b) Quais as estratégias, os recursos e a qualidade da comunicação externa da Faculdade;

- c) Qual a imagem pública da Instituição nos meios de comunicação da social;
- d) Qual a imagem pública da Instituição perante a comunidade.

Ações realizadas:

- a) criação da ouvidoria;
- b) apoio incentivo e patrocínio ao jornal “Bússola” dos alunos do Curso Turismo da FAMA;
- c) criação da assessoria de marketing como forma de estabelecer uma relação estreita com a comunidade interna e externa;
- d) visitas às empresas, sindicatos e associações de classe conveniadas com a FAMA com o objetivo de reforçar a parceria.
- e) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

Dentre o universo pesquisado, a metade dos técnico-administrativos, docentes e discentes considerou ineficaz a comunicação interna, ao passo que a maioria dos discentes e docentes avaliou como muito eficaz a imagem pública da Instituição perante a sociedade.

Ações a serem implementadas:

- a) redefinição do material de divulgação da Faculdade;
- b) elaboração de cartilhas e manuais com todas as informações acadêmicas com vistas a difundir a imagem Institucional da FAMA;
- c) promoção de palestras direcionadas a determinados setores da sociedade civil, focadas em temas de interesse daquela comunidade;

- d) divulgação, aos membros da comunidade acadêmica, sobre os parâmetros legais e as regulamentações que regem a vida Institucional, assim como as atividades e iniciativas realizadas na FAMA.

4.1.6.8 Dimensão V – Pessoal e Carreiras

Ações programadas na proposta:

- a) Se a Instituição tem plano de carreira regulamentado e efetivamente aplicado, com critérios definidos de admissão, de progressão na carreira do magistério e de desligamento;
- b) Se a Instituição tem plano de cargos e salários para o corpo técnico-administrativo, regulamentado e efetivamente aplicado, com critérios definidos de administração, de progressão e de desligamento;
- c) Se a Instituição tem políticas definidas e programadas estabelecidas de qualificação docente;
- d) Se a Instituição tem políticas definidas e programadas estabelecidas de qualificação profissional para o corpo técnico-administrativo;
- e) Como está o clima institucional, as relações interpessoais, a estrutura de poder e os graus de satisfação pessoal e profissional na Faculdade;
- f) Se a Instituição põe em prática, políticas de assistência e de melhoria de qualidade de vida do pessoal docente e técnico-administrativo.

Ações realizadas:

- a) consolidação e atualização do Plano de Carreira Docente, efetivamente implantado desde 2003;
- b) apresentação, discussão e aprovação dos critérios de progressão dos professores na carreira do magistério ao Conselho Superior da FAMA;

- c) elaboração da proposta do Plano de Carreira dos técnico-administrativos;
- d) definição de uma política de qualificação para os colaboradores;
- e) realização de seminários, cursos treinamentos para os colaboradores,
- f) visando a capacitação/ orientação específica para cada cargo e /ou função;
- g) implantação da carga horária semanal de trabalho dos colaboradores de 6 horas para aqueles setores previamente avaliados quanto a sua funcionalidade na estrutura da faculdade.
- h) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados Obtidos:

Da aplicação do questionário, constatou-se que a grande maioria dos professores considerou o Plano de Carreira Docente adequado, o que nos faz repensar as razão pelas quais uma minoria dos docentes está insatisfeita com o atual Plano de Carreira Docente.

Ações a serem implementadas:

Discutir o Plano de Carreira Docente em vigor com os professores nos colegiados de Cursos e nas reuniões mensais, na tentativa de identificar-se quais os pontos nevrálgicos que merecem ser revistos ou aqueles que, de alguma forma estão causando um sentimento de insatisfação.

4.1.6.9 Dimensão VI – Organização e Gestão

Ações programadas na proposta:

- a) Se a Instituição conta com Plano de Gestão e opera com Plano de Metas estabelecidas;
- b) Se existe adequação da gestão com relação aos fins educacionais da Instituição;
- c) Se na Instituição é feito uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções;
- d) Se a Instituição tem uma gestão acadêmica adequada às exigências educacionais e aos fins institucionais;
- e) Qual a representatividade, independência e autonomia dos colegiados com relação à direção e à Mantenedora.

Ações realizadas:

- a) implantação do Plano de Gestão integrado em agosto de 2004, tendo como base para o desenvolvimento o PDI – 2003/2007;
- b) estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo para todos os segmentos da IES;
- c) implementação da gestão estratégica da IES, onde foram estabelecidos indicadores de desempenho: Taxa de inadimplência, Taxa de captação de novos alunos, Taxa de retenção dos alunos matriculados, Taxa de evasão e Implantação da auto-avaliação;
- d) fortalecimento do modelo de gestão estratégica proposto, uma vez que foi adequado às dez dimensões contempladas no sistema de auto-avaliação. A medida visa estreitar a gestão acadêmica a gestão administrativo-financeira, garantindo uma total sintonia entre as diversas áreas da IES;

- e) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

- a) Modelo de gerenciamento das metas se mostrou pouco eficiente;
- b) O resultado apresentado ficou abaixo do esperado, principalmente pela falta de um maior envolvimento de toda cadeia de comando IES.

Ações a serem implementadas:

- a) Desenvolver modelo integrado para acompanhamento das metas;
- b) Realizar reuniões periódicas com a cadeia de comando para sensibilizar sobre a necessidade de gerenciamento das metas estabelecidas;
- c) Envolver toda a cadeia de comando na definição e priorização das metas;
- d) Consolidar o planejamento estratégico da IES que foi desenvolvido com a participação de uma comissão de docentes da própria IES.

4.1.6.10 Dimensão VII – Infra-Estrutura

Ações programadas na proposta:

- a) Se a Instituição conta com uma infra-estrutura adequadamente montada e atualizada, em quantidade e qualidade, em termos de salas de aula, biblioteca, laboratórios, recursos computacionais, redes de informação, área de convivência e outras, para atendimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- b) Se a infra-estrutura existente possibilita a adoção de práticas pedagógicas inovadoras;

- c) Se a Instituição adota políticas e procedimentos definidos de aquisição, manutenção e atualização de instalações, equipamentos e do acervo bibliográfico.

Ações realizadas:

- a) disponibilização de cabines individuais para os professores, equipadas com computadores, com acesso a Internet, para trabalho e atendimento individualizado aos alunos;
- b) inauguração do Teatro “Zenira Fiquene”, com capacidade para 540 lugares;
- c) instalação de 7 laboratórios de Informática, que funcionam de 2º a 6º feira, nos turnos matutino, vespertino e noturno, tanto para ministração de aulas e pesquisa na Internet como para elaboração de trabalhos acadêmicos dos alunos;
- d) atualização do acervo bibliográfico;
- e) disponibilização de sala de multimídia com 14 lugares para consulta interativa, internet, trabalhos acadêmicos;
- f) disponibilização de 17 cabines exclusivas para estudos individuais, distribuídos em espaço próprio no salão de leitura;
- g) atualização do acervo da biblioteca em atendimento às necessidades de ensino dos Cursos, além de periódicos e CD ROOM;
- h) informatização da biblioteca que permite a pesquisa bibliográfica por título, autor ou assunto;
- i) definição da política de aquisição, extensão e atualização da biblioteca;
- j) definição da política de manutenção e atualização das instalações e equipamentos;
- k) manutenção das salas-de-aula em boas considerações de acústica, iluminação e climatização.

- l) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

No resultado dos questionários aplicados, observou-se que a maioria dos professores considerou as salas de atendimento inadequadas; para a minoria atendem às necessidades, mas de forma incipiente. Por outro lado, a maioria dos discentes considerou muito eficazes as salas disponíveis para o atendimento individualizado aos alunos pelos professores. Um ponto a ressaltar foi um grande número de professores que pontuaram positivamente as condições de trabalho oferecidas pela Faculdade.

Ações a serem implementadas:

- a) Rever o *layout* das salas de atendimento dos professores;
- b) Reforçar o grau de satisfação dos discentes quanto as condições gerais da Biblioteca;
- c) Garantir estrutura física e material necessárias ao desenvolvimento das atividades acadêmicas;
- d) Ampliar e disponibilizar material didático–pedagógico para os cursos.

4.1.6.11 Dimensão VIII – PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO

Ações programadas na proposta:

- a) Se a auto-avaliação institucional realizada tem produzido resultados, ou seja: se os seus resultados vêm sendo institucionalmente incorporados pelo processo de planejamento e convertidos em ações, visando à melhoria contínua do ensino e da atuação da Instituição;

- b) Se os relatórios da avaliação institucional realizada (auto-avaliação) têm sido efetivamente analisados pelos dirigentes, pelos setores e pelos agentes avaliados, tendo-lhes sido úteis, no sentido de seus resultados serem concretamente levados em consideração para uma reorientação da sua atuação e das suas práticas;
- c) Quais as mudanças introduzidas no processo de auto-avaliação em função do SINAES.

Ações realizadas:

- a) divulgação dos resultados da avaliação Institucional realizada antes do SINAES, junto aos professores e coordenadores de curso;
- b) definição de medidas e estratégias para reverter os pontos fracos identificados nas respostas dos discentes, com vistas à melhoria da qualidade do ensino;
- c) apresentação e avaliação dos relatórios de Avaliação pela Direção da Faculdade e Mantenedora;
- d) utilização dos resultados da avaliação Instituição no Planejamento acadêmico da Faculdade.
- e) reformulação da proposta de avaliação Institucional em função do advento SINAES;
- f) reformulação e (re) elaboração dos instrumentos de coleta de dados em atendimento a nova proposta de avaliação;
- g) realização de seminário de avaliação com a comunidade acadêmica para apresentação do Projeto de Avaliação Institucional da FAMA;
- h) apresentação da CPA à comunidade acadêmica da FAMA.
- i) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

A maioria dos docentes e discentes pontuou negativamente, a forma como a avaliação Institucional era praticada pela FAMA antes do SINAES, pois avaliava unilateralmente o desempenho dos docentes e discentes, apesar de destacar alguns aspectos pertinentes a vida acadêmica da Instituição. Apenas alguns docentes e discentes mostraram insatisfação quanto à política de articulação da Faculdade e quanto aos seus egressos e também quanto ao atendimento de suas solicitações na Central de Atendimento da FAMA.

É importante ressaltar a descontinuidade por que passou o processo de Avaliação Institucional na FAMA em função da dissolução da primeira CPA, com a saída do Presidente da Instituição. Foi necessário nomear uma nova CPA para dar continuidade ao processo já instaurado.

Ações a serem implementadas:

- a) Incluir no calendário de rotinas acadêmicas a Avaliação Institucional;
- b) Sensibilizar toda a comunidade acadêmica da importância do processo de avaliação Institucional na FAMA;
- c) Envolver diretamente todos os setores que compõem a estrutura acadêmica - administrativa da FAMA no processo de avaliação Institucional.
- d) Planejar seminários de avaliação para apresentar e discutir os resultados obtidos;
- e) Incluir, na pauta do Seminário Pedagógico e da Ambientação Acadêmica realizado semestralmente, a Avaliação Institucional.

4.1.6.12 Dimensão IX – Políticas de Atendimento a Estudantes e Egressos

Ações programadas na proposta:

- a) Se a Instituição utiliza critério e indicadores para acompanhamento sistemático do desempenho acadêmico dos estudantes;
- b) Se a Instituição tem instâncias de apoio acadêmico e de orientação psicopedagógica para os estudantes com dificuldades de aprendizagem e pessoais;
- c) Quais as políticas e critério adotados para participação dos estudantes em atividades de Ensino, Iniciação Científica e outras (monitoria, bolsas e outras);
- d) Se a Instituição realiza estudos e análises sistemáticos sobre ingressantes, evasão, abandono, inadimplência e outros indicadores;
- e) Se a Instituição faz o acompanhamento sistemático de seus egressos e se lhes oferece oportunidades de formação continuada.

Ações realizadas:

- a) implantação do Núcleo de Acompanhamento e Desenvolvimento Pedagógico – NADEP;
- b) implantação do Atendimento Psicopedagógico à toda comunidade universitária da FAMA, por uma equipe especializada;
- c) ofertas semestrais de bolsas de monitoria (remuneradas)
- d) levantamento do índice de alunos em abandono de curso, não matriculados, transferidos, trancados e cancelados por semestre, curso e ano;

- e) levantamento, mensal do índice de inadimplência, por curso;
- f) oferta semestral de bolsas-de-estudo aos alunos com maior índice de coeficiente de rendimento, por curso e turno;
- g) criação da associação dos amigos da FAMA – AMAFAMA com objetivo de congregar os alunos egressos da Instituição;
- h) implantação de política de descontos para os egressos que venham fazer outra graduação e/ou pós-graduação na FAMA;
- i) confecção e exposição permanente de banner explicativo sobre avaliação Institucional;
- j) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

Apenas alguns docentes e discentes mostraram insatisfação quanto à política de articulação da Faculdade com os seus egressos e quanto ao atendimento de suas solicitações.

Ações a serem implementadas:

- a) Consolidar a AMAFAMA, através de encontros, palestra, cursos, seminários com o objetivo de promover a integração dos egressos com a Faculdade;
- b) Identificar os pontos de estrangulamento na Central de Atendimento e, adotar medidas para revertê-las, objetivando a otimização da prestação do serviço.
- c) Dar capacitação intensiva aos colaboradores da Central de Atendimento e aos demais que fazem atendimento ao público

4.1.6.13 Dimensão X – Sustentabilidade Financeira

Ações programadas na proposta:

- a) Se a Instituição evidencia ter condições de sustentabilidade financeira, considerando sua responsabilidade social, condições estas capazes de garantir a continuidade e a permanência dos seus serviços na educação superior;
- b) Se os recursos efetivamente destinados e alocados para a IES guardam relação com as políticas os objetivos e as metas estabelecidas no PDI.

Ações realizadas:

- a) implementação do modelo de gestão financeira baseada no fluxo de caixa, planejamento orçamentário (custeio e investimento), custos fixos e variáveis e centro de custos por unidade de negócio (cursos);
- b) estabelecimento de metas de redução de inadimplência, primarizando o sistema de cobrança, e a sua informatização, além de um modelo de cobrança diferenciado;
- c) diversificação das fontes de receitas onde foi implementado o modelo diferenciado de pagamentos para os alunos com baixa capacidade de pagamento, além de promover o aluguel da estrutura física da IES para concursos, eventos culturais, como forma de outras fontes de receitas;
- d) aplicação de questionário para toda a comunidade acadêmica contendo questões pertinentes a cada dimensão.

Resultados obtidos:

- a) As informações imputadas no sistema de cobrança apresentam fragilidades;
- b) Os custos fixos em virtudes de investimentos realizados na construção da nova sede, reduzem a capacidade de investimento.

Ações a serem implementadas:

- a) Aumentar o mix de produtos (oferta de mais cursos);
- b) Manter o nível de mensalidade para tornar-se mais atrativo;
- c) Implementar política de marketing direto mais agressiva, tornando a marca mais conhecida.

A gestão financeira apresenta uma completa sintonia com os objetivos estabelecidos no PDI, onde o Planejamento Orçamentário de cada unidade de negócio (curso) contempla as necessidades apresentadas por cada curso para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do egresso.

OBSERVAÇÕES FINAIS

A Avaliação Institucional não é um fim em si mesma. A sua importância decorre exatamente do fato de se constituir num meio privilegiado de autoconsciência e de compromisso com o planejamento para a melhoria da qualidade, a democratização e a transparência da Faculdade. Ao apontar aspectos da vida institucional, nos quais o desempenho é mais ou menos satisfatório ou insatisfatório, ele desafia a FAMA a melhorar ainda mais os aspectos satisfatórios e a corrigir os insatisfatórios. Este é o sentido do desafio da Avaliação Institucional.

Os resultados obtidos no processo de avaliação servirão de base para o Planejamento Estratégico da Instituição do ano de 2006.

Finalmente, este relatório de avaliação não tem o objetivo nem a pretensão de apresentar conclusões absolutas e indiscutíveis. Por isso, não cabe apresentar conclusões pontuais neste momento mas, sim, reiterar que o relatório de avaliação se inscreve no permanente processo de debate e amadurecimento institucional, como um meio a serviço do Planejamento do seu Desenvolvimento. Este é o desafio maior que se coloca para a comunidade universitária da FAMA.

4.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, é apresentada uma panorâmica geral sobre a pesquisa, assim como análises realizadas a partir das informações coletadas por meio de questionários aplicados nas Instituições de Ensino Superior.

4.2.1 Panorâmica Geral Sobre a Pesquisa

A pesquisa foi realizada em oito Instituições de Ensino Superior, sendo duas Universidades federais e seis faculdades privadas, escolhidas pelo critério não estatístico da acessibilidade, tendo sido aplicados questionários nos meses de janeiro e fevereiro de 2006, junto aos gestores / coordenadores dos programas de auto-avaliação dessas instituições.

4.2.2 Análise dos questionários

Nesta seção apresentam-se as análises do questionário aplicado junto a oito gestores/coordenadores dos programas de auto-avaliação das Instituições de Ensino Superior, que constam, respectivamente, no anexo de número um, nas quais será destacada a essência de suas opiniões acerca do problema objeto da pesquisa, bem como se procederão as análises comparativas.

Após análise das opiniões e manifestações dos respondentes coletadas por meio dos questionários, foi possível elencar-se alguns pontos mais importantes, mostrados a seguir:

- a) Das instituições pesquisadas, duas (25%) são Universidades federais e seis (75%) são faculdades privadas;

- b) Todos os gestores/coordenadores estão nas instituições há mais de dois anos;
- c) Todos os respondentes já exerceram cargos de gestão nas instituições em que trabalham ou em outras em que já trabalharam;
- d) 75% dos gestores respondentes já participaram da elaboração de um planejamento estratégico nas instituições em que trabalham ou em outras em que já trabalharam; consequentemente, 25% nunca participaram;
- e) Segundo informações dos gestores, 50% das Instituições de Ensino Superior já concluíram os trabalhos de auto-avaliação, sendo que o restante está em fase de de análise das informações e confecção do relatório final;
- f) Os gestores se manifestaram livremente quanto às dificuldades encontradas durante o processo de auto-avaliação naquelas instituições, cuja consolidação encontra-se no quadro a seguir:

Quadro 6 – Dificuldades Encontradas

Manifestações	Nº Ocorrências
Baixa adesão na participação dos entrevistados	06
Falta de informações sobre a operacionalização do processo	01
Falta de experiências anteriores	01
Manifestações parciais e incompletas dos respondentes	01
Desarticulação acadêmica	01
Falta de recursos financeiros	01

Observa-se que a falta de adesão da comunidade acadêmica, no sentido de ampliar a visão sobre a importância da avaliação para a Instituição, é o fator preponderante para o insucesso do processo e para a implantação de uma boa estratégia de ação.

- g) Quanto aos aspectos positivos apontados pelos gestores/coordenadores dos processos de auto-avaliação, o quadro 7 expressam as manifestações

Quadro 7 – Aspectos Positivos

Manifestações	Nº Ocorrências
Possibilidade de confronto das informações com as metas estabelecidas.	01
Conscientização da comunidade acadêmica em relação à importância do processo de auto-avaliação.	03
Oportunidade de visualizar os problemas da IES.	01
Oportunidade de visualizar os pontos fortes da IES.	01
Oportunidade de ouvir opiniões sobre diversos segmentos da IES.	01

Dentre os aspectos positivos ressaltados pelos entrevistados, o mais apontado foi que a avaliação da Instituição permite maior conscientização da comunidade acadêmica em relação à importância do processo, quando deveria, na verdade, oportunizar a visualização dos problemas da IES, para que se pudesse, estrategicamente, elaborar um plano que alcançasse a solução ou diminuição desses problemas.

- h) O quadro 8 mostra as manifestações acerca dos aspectos negativos apontados pelos gestores/coordenadores do processo de auto-avaliação:

Quadro 8 – Aspectos Negativos

Manifestações	Nº Ocorrências
Recursos financeiros escassos.	01
Falta de aplicação prática, depois do conhecimento dos resultados.	03
A demora de retorno das informações solicitadas ao SINAES.	01
Falta de infra-estrutura da IES.	01
O descrédito dos alunos em relação ao processo de auto-avaliação.	01
Falta de definição de prioridades na IES.	01

O item mais citado foi a falta de aplicação prática, após o conhecimento dos resultados, como sendo um dos aspectos negativos. De fato, quando conhecedora dos seus problemas por meio da avaliação, a IES deve providenciar a solução dos mesmos, caso contrário, propiciará o descrédito entre a comunidade acadêmica, que não participará com empenho na próxima avaliação. Outro ponto importante é a falta de definição de prioridades e a demora no retorno das informações do SINAES, o que prejudica a elaboração de um planejamento estratégico para o exercício seguinte, que deve ser definido sempre antes do início do ano letivo. Colha-se ainda que:

- i) Em relação a manifestação de exclusão de alguma dimensão do processo de auto-avaliação, 75% dos gestores / coordenadores optaram pela não exclusão de nenhuma das dimensões trabalhadas; conquentemente, 25% dos gestores/coordenadores apontaram a dimensão de pessoal e carreira e a sustentabilidade financeira, como dimensões a serem excluídas do processo de auto-avaliação;
- j) Em relação à manifestação de inclusão de alguma dimensão do processo de auto-avaliação, 75% dos gestores/coordenadores optaram pela não inclusão de nenhuma dimensão; conquentemente, 25% dos gestores/coordenadores apontaram a relação com os aspectos regionais e a geração de produtos para a comunidade e a sustentabilidade

financeira como dimensões a serem incluídas no processo de auto-avaliação;

- k) O quadro 9 aponta as manifestações dos gestores/coordenadores quanto à possibilidade de utilizar-se as dimensões trabalhadas no processo de auto-avaliação como instrumento de gestão estratégica:

Quadro 9 – Auto-Avaliação como Instrumento de Gestão Estratégica nas IES

Manifestações	Nº Ocorrências
Todas as dimensões podem ser utilizadas como instrumento de gestão estratégica nas IES.	05
Organização e gestão.	01
Políticas de pessoal.	01
Planejamento e avaliação.	01
Sustentabilidade financeira.	01
A missão e o PDI.	01
Responsabilidade social.	01
Comunicação com a sociedade.	01

Observa-se, pelo exposto, que:

- l) Em relação à utilização atual pela IES, das dimensões trabalhadas no processo de auto-avaliação, os coordenadores/gestores se manifestaram conforme quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – Auto-Avaliação como Instrumento de Gestão Estratégica nas IES

Manifestações	Nº Ocorrências
Não responderam.	03
Sim, por gestores internos a partir do segundo semestre de 2006.	02
Sim, por meio de consultores externos externos a partir do segundo semestre de 2006.	01
Sim, desde 2005.	01
Não pretendem utilizar.	01

Observa-se que algumas instituições ainda nem se conscientizaram da utilização da auto-avaliação como instrumento de planejamento e gestão. A avaliação institucional, como instrumento de gestão pode permitir que seja revista a organização da instituição como um todo, sendo possível identificar as falhas

Após análises das informações coletadas, verifica-se que a maioria das Instituições de Ensino Superior pesquisadas, não utiliza o processo de avaliação institucional como ferramenta para elaborar e gerenciar o seu planejamento estratégico, conforme evidenciam os quadros 09 e 10. De certa forma, após observações realizadas, constata-se que, em geral, não há o exercício do pensar estratégico ou de formulação de estratégias, ou de forma genérica nos termos propostos por Mintzberg (2001) e Whittington (2002), ou de forma aplicada e específica, visando a melhoria contínua dos serviços oferecidos, no sentido de se diferenciar competitivamente no mercado, em consonância com a proposição de Porter (1999).

Certamente, o exercício permanente do pensar estratégico, qualificará os gestores das Instituições de Ensino Superior a formularem um planejamento estratégico consistente que possa projetar os resultados futuros, permitindo-lhes um gerenciamento estratégico dinâmico e flexível, que possibilitará alterações nas ações implementadas, de acordo com as ocorrências de alterações ambientais internas e externas, nos termos discutidos por Rezende (2000).

Cabe acrescentar que as Instituições de Ensino Superior devem rever constatemente suas estruturas, tanto no aspecto físico, quanto na qualidade do seu corpo funcional, administrativo e acadêmico e, principalmente, na qualidade dos seus gestores que devem estar preparados para ativamente formular estratégias específicas, levando em consideração toda a complexidade inerente, como forma de sermelhorado o desempenho geral, tanto do ponto vista empresarial quanto acadêmico, conforme alertam Tachizawa ; Andrade (1999).

5. CONCLUSÃO

A avaliação institucional tem como propósito ampliar o conhecimento sobre a Instituição de Ensino Superior. Esse conhecimento é necessário para saber quem são seus alunos, seus professores, a comunidade na qual se inserem suas políticas educacionais e sociais, entre outros, assegurando-se que a Instituição está no caminho certo, seguindo os propósitos para o qual foi criada, beneficiando toda a sociedade. Trata-se de um mecanismo de triagem que pode e deve ser feito a qualquer momento quando a instituição detectar problemas graves de aprendizagem, desmotivação, reclamações e outros. Por isso, cada diagnóstico tem objetivos próprios. O que avaliar depende daquilo que se quer saber. O que se quer saber, por sua vez, depende da experiência e das informações prévias, sobretudo das suspeitas de que a Instituição de Ensino Superior desenvolva a respeito do estado do conhecimento dos alunos.

Na avaliação diagnóstica existem alguns tipos de instrumento específico para se avaliar a instituição, permitindo que algumas decisões sejam tomadas, entre elas, o tratamento especializado no caso de detectada alguma deficiência, desempenho, desenvolvimento e ajustamento do programa do curso às características dos alunos, tanto no que se referem aos conteúdos, níveis, tipos de aplicação, quanto a outros elementos que tornem o curso mais motivador.

No Brasil, as Políticas Públicas de avaliação institucional perpassam momentos de espontânea construção democrática, imposição autoritária e, finalmente, por uma tentativa de resgate de uma espontaneidade democrática ainda que com resquícios reguladores. Alude-se, respectivamente, aos três principais métodos avaliativos instalados no Brasil (PAIUB, ENC, SINAES), políticas que se têm-se esforçado por alcançar uma sistemática democrática de avaliação que, ao que parece, tem mesmo seguido uma orientação dialética e, espera-se, ainda não esgotada, evidentemente.

Como o objetivo da presente pesquisa foi expressar a importância do processo de auto-avaliação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da

Educação Superior como uma ferramenta de Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior, foi realizada uma pesquisa em oito Instituições de Ensino Superior, além de se apresentar os resultados da avaliação institucional da FAMA – Faculdade Atenas Maranhense, realizado no ano de 2005.

Segundo informações coletadas, Verificou-se que, segundo informações coletadas, na FAMA - Faculdade Atenas Maranhense, a auto-avaliação vem auxiliando os gestores na ampliação da visão sobre a instituição e a melhora os pontos mais fracos, de forma a manter vivos os propósitos estabelecidos na sua missão, sendo, portanto, a avaliação institucional um instrumento estratégico de gestão, para a garantia da qualidade da educação oferecida à sociedade na qual se insere, objetivando ainda a necessária sustentabilidade financeira. Por sua vez, os pontos fortes do sistema de avaliação situam-se nos fatos de que eles, realmente, abraçam a instituição como um todo, permitindo que nenhum setor ou pessoa deixe de ser “visto” no processo de auto-avaliação. Os pontos fracos apontados foram à baixa adesão na participação dos entrevistados (comunidade acadêmica) e a falta de aplicação prática, depois do conhecimento dos resultados.

Em relação ao nível de desenvolvimento dos trabalhos de auto-avaliação das outras IES pesquisadas, apenas metade concluiu, à época da pesquisa, os trabalhos de auto-avaliação.

Quanto ao posicionamento dos gestores das Instituições de Ensino Superior quanto à utilização do processo de auto-avaliação do SINAES no gerenciamento estratégico das IES, verificou-se que os mesmos já possuem experiências em gestão estratégica em instituições de educação ou em outras de atividades diversas ou públicas ou empresariais; a grande maioria dos gestores/ coordenadores acredita que as dimensões trabalhadas no processo de auto-avaliação atendem suficientemente aos objetivos do processo. Na opinião dos gestores/coordenadores todas as dimensões trabalhadas pelo sistema de auto-avaliação se constituem em instrumentos de gestão estratégica, podendo ser utilizadas nas IES, mas, somente duas instituições utilizam as dimensões trabalhadas no processo de auto-avaliação como instrumento de gestão estratégica, entretanto, uma delas buscou auxílio de consultoria externa.

A avaliação deve ter função diagnóstica a permitir verificar-se se a instituição atende as suas finalidades, se possui ou não condições necessárias para desempenhar seu papel, analisando seu desempenho, em certos momentos e em diversas funções, verificando quais e onde estão localizados os principais problemas da instituição, devendo ser corrigidos pela gestão estratégica.

De certo, o gestor estratégico é figura principal no contexto da administração. Desta maneira, a instituição educacional buscará capacitá-lo, para que possa desenvolver, de modo mais eficiente possível, as atividades de gestão estratégica, incentivando o desenvolvimento de seu espírito crítico, para que ele possa contribuir para o melhoramento e crescimento da IES. Por sua vez, a construção da qualidade consistente e abrangente impõe a necessidade de compreensão dos sentidos essenciais de uma instituição, sua missão, seu fim e seus objetivos fundamentais. Por isso, a avaliação deve captar os sentidos das práticas e estratégias utilizadas para a obtenção destes fins.

A avaliação não deve reduzir-se a um simples processo de mensuração, posto que ela não se limita aos instrumentos, tampouco se satisfaz com objetos definidos. Entende-se que ela é um universo de significações abertas, que adquire força e se expande por meio de processos de interatividade ou de comunicação intersubjetiva e construção coletiva. A avaliação, assim compreendida, é uma prática social orientada, sobretudo para produzir questionamentos e compreender os efeitos pedagógicos, políticos, éticos, sociais, econômicos do fenômeno educativo que direciona a gestão estratégica e não simplesmente uma operação de medida, e muito menos um exercício autocrático de discriminação e comparação.

A auto-avaliação da instituição, portanto, logo tende a criar mecanismos condizentes com a sua realidade específica, para verificar o grau de eficácia na consecução dos seus propósitos e da sua missão. Os estudos institucionais de avaliação são de crucial importância para o planejamento, validação, regulação e sucesso de todo o processo de gerenciamento. A elaboração de estudos sistemáticos de avaliação e de propostas planejadas de mudança deve ser comportamento habitual e comum em nossa instituição universitária. O sentido estratégico da avaliação se potencializa ainda mais, quando os próprios agentes de uma instituição se assumem como protagonistas da tarefa avaliativa.

Na realidade constata-se que o SINAES se constitui em uma ferramenta adequada no auxílio da gestão estratégica das IES, pois o processo de avaliação institucional é otimizado por dez dimensões, que abrangem vários aspectos que vão desde a missão, PDI, responsabilidade social, sustentabilidade financeira, dentre outros, o que leva as IES's se comprometerem com sua implementação, visando produzir resultados que efetivamente possam ser consistentes, representando o seu retrato fiel, no sentido de serem utilizados como instrumentos de tomada de decisão.

Nesta pesquisa constatou-se que o processo de avaliação institucional é extremamente relevante na formulação do planejamento estratégico das Instituições de nível superior, ou públicas ou privadas, pois aborda vários aspectos que são essenciais à qualificação dos serviços prestados, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto empresarial, o que pode proporcionar o alcance de ganhos institucionais junto à comunidade, assim como a necessária sustentabilidade financeira.

Esta pesquisa não tem a pretensão de apresentar resultados ou conclusões prescritivas e definitivas, haja vista que se trata de um estudo de caso e, como tal, não se pode projetar que estas conclusões possam ser estendidas a outras IES's. Nesse sentido, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas visando, produzir análises comparativas, envolvendo IES's públicas e privadas em várias regiões do país, com o objetivo de se obter resultados comparativos mais consistentes.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. P. **O Brasil e o GATT: 1947-1990.** In : ALBUQUERQUE, J. A. G. (ed.) *Diplomacia para o desenvolvimento.* São Paulo: Cultura. 1994

ALBERTO, Sueli B. Marciano (org.). **Manual para elaboração de trabalhos técnicos científicos.** Marília: Unimar, 1997.

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1994.

AMORIM, Antônio. **Avaliação Institucional da Universidade.** São Paulo: Cortez, 1992.

AMORIM, T. G. F. **Relatório Final da Avaliação Institucional do Curso de Administração.** Recife, 1995. 50 p.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

BELLONI, I; KIPNAS, B; SERAFINI, O. (Coordenadores). **Avaliação do ensino de graduação: teste de metodologia.** Brasília: UNS, 1987.

BELLONI, Isaura *et al.* **Proposta de Avaliação Institucional da Universidade de Brasília.** Brasília: UnB, Mimeo, 1987.

BELLONI, Isaura. A função social da avaliação institucional. **Avaliação**, Campinas, v. 3, n. 34, 1998.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

BERLO, David. **O processo de comunicação.** Introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

BONDIOLI, Anna & MANTOVANNI, Susana. **Manual de Educação Infantil: de 0 a 3 anos – uma Abordagem Reflexiva**. Porto Alegre. Artes Médicas, 1994.

BRAGA, Ryon & MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>, acesso em: 26 dez. 2005.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: D.O., 1996.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Decreto nº 2.306**, de 19 de agosto de 1997: Regulamenta Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Decreto nº 3.860**, de 9 de julho de 2001: Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Medida Provisória nº 147**, de 15 De Dezembro De 2003, Institui O Sistema Nacional De Avaliação PAIUB. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira. Brasília: MEC, 1993.

BRASIL. MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Agenda inicial da reforma universitária tem sete pontos**. Assessoria de Comunicação Social (ACS), 20 Fev. 2004. 12p. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/acs/asp/noticias/>. Acesso em: 29.12.2005.

BUARQUE, Cristovam. Qualidade da qualidade. In: **Educação Brasileira**, n. 20, p.121-129. Brasília: CRUB. 1998.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Perfil Econômico, Demográfico e sócio-cultural do Município de Santo Antonio da Platina/PR**. Santo Antonio da Platina – Outubro/1999.

CARVALHO, E; OLIVEIRA, L. M. B. e COSTA, S. Análise Preliminar da Avaliação Docente na Ótica do Aluno, In: **Anais do 17. ENANPAD**, Salvador, v. 7, 1993.

CARVALHO, Francisca Ileuda Coelho. **Estudo das Mudanças Estratégicas nos Cursos de Administração das Organizações Universitárias do Estado do Ceará.** Fortaleza: UNIFOR/CMA, 2002 (Dissertação de Mestrado).

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Conferência de abertura da Anped.** Poços de Caldas, 2003.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa.** São Paulo: Papirus, 1995.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. São Paulo, Atlas, 1995.

DIAS SOBRINHO, José (Org.). **Avaliação Institucional da UNICAMP: Processo, Discussão e Resultados.** Campinas: UNICAMP, 1994.

_____. **Avaliação da Educação Superior.** Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. **Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e fontes internas:** Campinas, v. 3, n. 34, 1998.

_____. **Avaliação institucional: marco teórico e campo político. Avaliação.** Campinas, Ano 1, n. 1, 1996.

_____ e BALZAN, Newton César (orgs.) **Avaliação Institucional – teorias e experiências.** São Paulo: Cortez, 2000.

DORNAS, Roberto Geraldo de Paiva. **Diretrizes e bases da educação nacional: comentários e anotações.** Belo Horizonte: Modelo editorial, 1997.

DOWBOW, Ladislau. Governabilidade e Descentralização. In: **Revista do Serviço Público**, ano 45, v. 118, n. 1, p. 95-118, jan/jul., 1994.

FARAH, Marta F. S. Gestão do Setor Público e Reforma Educação no Brasil. In: **19. Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro, v. I, n. 8, p. 117 - 136, 1995.

FERREIRA, Naelson. **Caminho das pedras: guia prático de gestão para o serviço público e o terceiro setor.** Campo Grande, MS: UFMS, 2004.

FIRME, T. P. Avaliação: tendências e tendenciosidades. **Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação.** Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 57-61, out./dez., 1994.

FLEURY, Sônia. Políticas Sociais e Governança. In: **19. Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, v. I, n. 8, p.117 -136, 1995.

FREITAS E SILVEIRA, Leda Maria; ARAÚJO, Amélia Chaves. **Avaliação da Educação Superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

FREITAS, Leda Maria Araújo Chaves. **Avaliação da Educação Superior: Fatores Técnicos em Universidades Públicas Brasileiras**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, CPGA, 1995.

GRONROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1994.

INEP. Disponível em: www.inep.gov.br . Acesso em: dez. 2004

JULIATTO, Ivo C. **Avaliação de desempenho das instituições universitárias**. Brasília: Dois Pontos, Educação especial, Out. 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Phillip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, D. B. C. Avaliação e tensões de estado, universidade e sociedade na América Latina. **Avaliação/Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**, ano 2, v. 2, nº 1 (3).

LEITE, D. B. C. Avaliação e tensões de estado, universidade e sociedade na América Latina. **Avaliação/Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**, ano 2, v.2, nº1 (3).

LEITE, Denise C. & BORDAS, Marion C. Avaliação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: a qualidade da diferença e a diferença da qualidade. In: **Revista Educación Superior Y Sociedad**, v. 5, n. 1 y 2, p. 109-124, Venezuela: UNESCO, 1994.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Gestão Estratégica em Universidade: O Caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília (FA/UnB).** Disponível em www.unb.br, acesso em 16 jan 2006.

MELO, José Marques de. **Teoria da comunicação: paradigmas latino-americanos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

MEYER JR., Victor *et al.* Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/completos/Victor Meyer Jr - Planejamento e Gest% E3o Estrat% E9gica.doc>, acesso em 16 jan 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto (org.). **Didática do ensino superior: técnicas e tendências.** São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, Maria de Fátima de. **A modernização da universidade e a transformação da inteligência universitária.** Florianópolis: Insular, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. Brasília: Conselho Federal de Administração, v. 8, n. 21, mar/1998.

REVISTA DE EDUCACIÓN EM AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Rio Grande do Sul: Injuí, v 14, n. 55, jul./set. 1999.

REVISTA DO ENSINO SUPERIOR. São Paulo: Sindicato das entidades mantenedoras de estabelecimentos de ensino superior no Estado de São Paulo – SEMESP., v. 1, n. 7, mar/1999.

REVISTA DO ENSINO SUPERIOR. São Paulo: Sindicato das entidades mantenedoras de estabelecimentos de ensino superior no Estado de São Paulo – SEMESP., v. 1, n. 8, abr/1999.

REVISTA DO ENSINO SUPERIOR. São Paulo: Sindicato das entidades mantenedoras de estabelecimentos de ensino superior no Estado de São Paulo – SEMESP., v. 1, n. 14, out/1999.

REVISTA DO PROVÃO. Brasília: Instituto nacional de pesquisas educacionais, n. 4, 1999.

REZENDE, Wilson & TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

RIBEIRO, C. T. L.; FERREIRA, L. D. M. F.; LANZA, S. X. B.; VIANA, S. R. C. **Responsabilidade social empresarial: apoio às comunidades carentes**. Disponível em www.ufba.gov.br, 2001, acesso em 15 jul 2005.

RIBEIRO, L. R.; CARVALHO, A.; LEITE, I. **Responsabilidade social x Estratégia competitiva: dois estudos de casos**. Disponível em www.ufba.gov.br, 2001, acesso em 18 jul 2005.

RISTOFF, Dilvo I. Princípios do Programa de Avaliação Institucional. **Avaliação**. Campinas, Ano 1, n. 1, 1996.

RISTOFF, Dilvo Ivo. A universidade e o compromisso com a avaliação institucional na reconstrução do espaço social. In: **Avaliação institucional: desafio da universidade diante de um novo século**. Belém: 1997.

RISTOFF, Dilvo. I. **Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (o projeto)**. Florianópolis: UFSC, 1994.

RISTOFF, Dilvo I; DIAS SOBRINHO, José e BALZAN, Newton César (orgs.) **Avaliação Institucional: teorias e experiências. Avaliação Institucional: pensando princípios**. São Paulo: Cortez, 2000.

SANDER, Benno. **Educação Brasileira: valores formais e valores reais**. São Paulo: Pioneira; Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Marterial Escolar; São Paulo: Fundação Biblioteca Patrícia Bildner, 1997.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos. Perfil, necessidades e anseios dos alunos dos cursos de administração de Maceió. Brasília: **Revista Brasileira de Administração – CFA**, v. 7, n. 21, p. 12-18, mar/1998.

SOUSA, Edson Machado de. **Crises e desafios do Ensino Superior do Brasil**: Fortaleza: UFC, 1980.

SOUSA, Edson Machado de. **Crises e desafios do Ensino Superior do Brasil**. Fortaleza: UFC, 1980.

SOUZA e SILVA, M. A. Setúbal; FRIEDMAN, A. e GARCIA, M. A. **Experiências Bem sucedidas em Educação**. São Paulo, CENPEC, 1992.

STONER, James A. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: Tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON JR., Arthur A. & STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implantação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOUSIGNANT, J. Avaliação Institucional algumas condições para o sucesso. In: **Seminário sobre Universidades Multicampi: a avaliação Institucional**. Salvador: UNEB, 1987, PP. 24-45.

TRIGUERIC, Oswaldo. **O estudo científico da comunicação: avanços teóricos e metodológicos ensejados pela escola latino-americana**. PCLA - Volume 2 - Número 2: janeiro / fevereiro / março 2001. Disponível em www2.metodista.br/unesco/pcla, acesso em nov, 2005. LIMA, Venício Artur. **Comunicação e cultura: as idéias de Paulo Freire**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

TRINDADE, Hélió. **Universidade em perspectiva**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1995.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.