



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO DO ENSINO TÉCNICO E PROFISSIONAL: PROPOSTA DE DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO E CONTROLE

**Marcia Helena dos Santos Bento**

Colégio Politécnico da UFSM

[marciabento@politecnico.ufsm.br](mailto:marciabento@politecnico.ufsm.br)

**Marta Von Ende**

PPGA/UFSM

[marta@politecnico.ufsm.br](mailto:marta@politecnico.ufsm.br)

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga**

PPGA/UFSM

[luciagm@ufsm.br](mailto:luciagm@ufsm.br)

**Junior Piovesan Somavilla**

Colégio Politécnico da UFSM

[junior.sps@hotmail.com](mailto:junior.sps@hotmail.com)

**Vitor Kochhann Reisdorfer**

Colégio Politécnico da UFSM

[vitork@politecnico.ufsm.br](mailto:vitork@politecnico.ufsm.br)

**Vera Maria de Souza Mazza**

PPGA/UFSM

[vera-mazza@hotmail.com](mailto:vera-mazza@hotmail.com)

### Resumo

O presente estudo tem como tema a avaliação institucional e como objetivo geral propor dimensões de avaliação e controle aplicáveis à gestão dos cursos da educação profissional de nível técnico e tecnológico, com base nas dimensões do SINAES, Critérios de Qualidade do PGQP e Indicadores de Avaliação da Qualidade. O estudo justifica-se devido à necessidade de gerir o ensino de qualidade, focando na percepção do estudante e em critérios de sustentabilidade do curso. Trata-se de um estudo exploratório que resulta em sete eixos horizontais de avaliação, um eixo vertical e oito blocos de indicadores da qualidade. Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a aplicação desta estrutura em uma instituição de ensino técnico que servirá como objeto de estudo de caso dada sua importância, devido ao fato deste ainda não possuir critérios específicos de avaliação.

**Palavras-Chaves:** Avaliação Institucional, SINAES, PGQP.

### 1. Introdução

Os cursos superiores, desde 2004, são avaliados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2013) o SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação da instituição, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Os instrumentos de avaliação da instituição e dos cursos de graduação têm sua aplicação nas Instituições de Ensino Superior para subsidiar os processos de regulação como credenciamentos ou recredenciamentos, autorização ou renovação e o reconhecimento de cursos de graduação.

Nos cursos técnicos existe uma carência de avaliações específicas para esse nível de ensino. Prova disso está na aplicação dos mesmos instrumentos de avaliação dos cursos

superiores aos cursos técnicos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/PROPLAN/COPLAI, 2013).

Os sistemas de avaliação vão muito além da simples verificação da situação do curso ou da instituição. Esses sistemas são capazes de gerar indicadores que possibilitem guiar a gestão do ensino. Porém, se no processo de gestão forem utilizados indicadores inadequados, o resultado da gestão será de igual forma inadequado.

Atualmente, várias instituições têm adotado sistemas de avaliação de gestão para guiar suas ações. Observa-se um grande movimento de empresas privadas através de programas de qualidade como o Programa Nacional da Qualidade – PNQ ou o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP ou através de Sistemas de Gestão normatizados por Normas Brasileiras - NBR como a *International Standard Organization – ISO 9001* (CERQUEIRA, 2010).

As organizações do terceiro setor, pressionadas ora pela falta de recurso ora pela inexperiência dos gestores, cada vez mais procuram adotar na sua gestão, sistemas de avaliação que identifiquem oportunidades de melhoria (VOLTOLINI, 2003).

Verifica-se dessa forma que a necessidade por instrumentos de avaliação de gestão adequados alcança a vários tipos de instituições e organizações, inclusive as instituições públicas que devido à Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000) devem apresentar uma gestão eficiente e transparente, e assim, tem adotado um instrumento de avaliação continuada do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2013).

Para Dias Sobrinho (2005, p. 59) a questão central da avaliação é a qualidade, termo portador de uma semântica dispersa e lábil, especialmente quando referida à educação. A qualidade, por si só, é um termo subjetivo, porém, ao utilizar-se de critérios de avaliação, torna-se possível a verificação do alcance de certos critérios considerados como requisitos de qualidade.

Além disso, a importância não se encontra somente na qualidade do produto final (o ensino), mas também no processo, nos valores, na filosofia e política institucional, a noção de qualidade educativa é variável no tempo, no espaço e sobretudo nas diversas organizações intersubjetivas (DIAS SOBRINHO, 2005).

Dessa forma, se as organizações necessitam de instrumentos de avaliação adequados à sua gestão, o mesmo ocorrerá com os níveis de ensino superior e técnico. No momento em que os cursos técnicos utilizam os mesmos instrumentos do ensino superior, seus resultados acabam sendo tangenciados. Assim, a proposição de dimensões que avalie adequadamente o ensino técnico é imprescindível para uma gestão eficaz.

A temática do estudo é a avaliação institucional dentro da linha de pesquisa de gestão da organização escolar. O problema de pesquisa dá-se pelo seguinte questionamento: Que dimensões de avaliação e controle podem ser aplicáveis à gestão do ensino técnico, tecnológico e profissionalizante?

Para responder a essa questão, foi definido como objetivo geral a proposição de dimensões de avaliação e controle aplicável à gestão da educação profissional de nível técnico e tecnológico. Para alcançar esse objetivo será necessário: a. análise das dimensões do SINAES; b. análise dos critérios de qualidade do nível Compromisso com a Excelência do PGQP; e c. análise dos indicadores da qualidade na educação.

## 2. Referencial Teórico

## 2.1. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES foi instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, com a finalidade de promover melhorias na educação superior, expandir a oferta, aumentar a eficácia institucional e efetividade acadêmica e social além de promover valores democráticos, de respeito à diversidade e à diferença e de afirmação da autonomia e identidade institucional (BRASIL, 2004).

As avaliações do SINAES, aplicadas às instituições, aos cursos e aos estudantes, procuram avaliar, principalmente, os seguintes aspectos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações (INEP, 2013).

Segundo o INEP (2013) os instrumentos complementares da avaliação institucional propostos pelo SINAES são os seguintes:

- a. Autoavaliação:** conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação). Cada instituição realizará uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação.
- b. Avaliação externa:** Essa avaliação é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.
- c. Censo:** O Censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral.
- d. Cadastro:** as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos serão levantadas e disponibilizadas para acesso público, formando a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições.

Para a gestão escolar, a avaliação institucional fornece subsídios para a melhoria contínua, buscando uma visão global da instituição, principalmente devido à utilização de dimensões de avaliação. As dimensões mínimas de avaliação foram estabelecidas no art. 3º da Lei do SINAES (BRASIL, 2004) como segue:

- i.** a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- ii.** a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização;
- iii.** a responsabilidade social da instituição;
- iv.** a comunicação com a sociedade;
- v.** as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- vi.** organização e gestão da instituição;
- vii.** infra-estrutura física;
- viii.** planejamento e avaliação;
- ix.** políticas de atendimento aos estudantes;

x. sustentabilidade financeira.

Observa-se que essas dimensões englobam toda a instituição, o que garante a gestão eficaz que se propõe a Lei do SINAES. Além disso, a instituição pode incluir, além dessas, outras dimensões que considere importante.

## **2.2. Modelo de Excelência em Gestão – MEG**

As organizações que buscam uma gestão baseada na qualidade geralmente buscam desenvolver a adequação aos seguintes aspectos (CERQUEIRA, 2010):

1. Liderança da alta administração;
2. Visão sistêmica;
3. Aprimoramento contínuo;
4. Abordagem preditiva nas ações administrativas;
5. Desenvolvimento das pessoas participantes do processo de produção;
6. Foco o cliente;
7. Conhecimento do processo; e
8. Sistema de informações confiável.

Segundo a FNQ (2008) o caminho a ser percorrido para uma empresa alcançar a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade da organização, sendo a curva em “S” a melhor forma de representação desses níveis ou estágios.

Organizações iniciantes não possuem objetivos claros nem planejamento que permitam alcançar melhores resultados, portanto a FNQ recomenda a utilização do documento Compromisso com a Excelência do Modelo de Excelência da Gestão - MEG.

O MEG é uma ferramenta baseada em oito critérios, que estão orientados pelo princípio de que os Resultados relativos a acionistas, a clientes, a colaboradores, são atingidos através da Liderança, que conduz a Política e Estratégia, gere Pessoas, Parcerias, Recursos e Processos, com o objetivo de alcançar a excelência nos Resultados-Chave do Desempenho.

O MEG apresenta-se na forma de instrumento de avaliação que abrange Critérios e Itens dos Sistemas de Avaliação Regionais equivalentes ao Programa Nacional de Qualidade, padronizando assim, as boas práticas de gestão a nível nacional (FNQ, 2008).

Dessa forma, o nível Compromisso com a Excelência configura-se adequado ao à maturidade das organizações do terceiro setor, objeto de estudo deste projeto.

## **2.3. Avaliação Institucional da UFSM**

O processo de avaliação institucional na UFSM teve seu início com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB que focava o ensino de graduação. Com o surgimento da Lei do SINAES, em 2004, a UFSM passou a sistematizar suas avaliações em consonância com a referida lei, passando a coordenação desse processo à Comissão Própria de Avaliação – CPA com a colaboração das Comissões Setoriais de Avaliação das Unidades de Ensino e assessoria da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucionais – COPLAI (UFSM, 2011).

A CPA começou então a promover ciclos anuais de avaliação, onde dentro desse ciclo estavam as atividades de discussão, diagnóstico, coleta de dados e definição de ações por

parte da CPA e das comissões setoriais. Ao final de cada ciclo as ações planejadas são colocadas em prática, avaliando-se a sua efetividade (UFSM, 2011). Em 2011, verificou-se que não era possível completar todo esse ciclo em um ano, aumentando então o seu período para dois anos.

Em 04 de fevereiro de 2014, o INEP publicou a Nota Técnica nº 14/2014, que menciona a revisão dos instrumentos de avaliação externa, onde estes estariam estruturados em cinco eixos, a saber: Planejamento e Avaliação Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão; Infraestrutura. Esses eixos contemplariam as 10 dimensões do SINAES conforme quadro a seguir:

<b>Eixos</b>	<b>Dimensões</b>
1. Planejamento e Avaliação Institucional;	viii. Planejamento e Avaliação
2. Desenvolvimento Institucional;	i. Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional iii. Responsabilidade Social da Instituição
3. Políticas Acadêmicas;	ii. Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão iv. Comunicação com a Sociedade ix. Políticas de atendimento aos discentes
4. Políticas de Gestão;	v. Políticas de Pessoal vi. Organização e Gestão da Instituição x. Sustentabilidade Financeira
5. Infraestrutura	vii. Infraestrutura Física

**Quadro 1: Distribuição das Dimensões do SINAES nos Eixos de Avaliação.**

Fonte: INEP (2014).

Os eixos de avaliação abarcam os indicadores avaliativos de credenciamento e credenciamento das instituições de nível superior. Portanto, é um instrumento baseado em um sistema de indicadores de gestão de ensino.

## 2.4. Indicadores de Qualidade do Ensino Técnico

Para elaborar um instrumento de avaliação faz-se necessário planejar quais os indicadores de gestão de um curso técnico são necessários para analisar a qualidade do curso.

Lück (2009) confirma que, o primeiro passo para uma gestão baseada em resultados é a fixação de indicadores de desempenho a fim de analisar a qualidade do ensino.

A educação básica, de acordo com Unicef, PNUD e Inep-MEC (2004), possui sete dimensões de avaliação, e dentro dessas dimensões, indicadores a serem avaliados. O Quadro 2, ilustra a organização desses indicadores.

<b>INDICADOR</b>	<b>ELEMENTO OBSERVADO</b>
AMBIENTE EDUCATIVO	1. Amizade e solidariedade 2. Alegria 3. Respeito ao outro 4. Combate à discriminação 5. Disciplina 6. Respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes
PRÁTICA PEDAGÓGICA E AVALIAÇÃO	1. Projeto Político-Pedagógico definido e conhecido por todos 2. Planejamento 3. Contextualização 4. Prática pedagógica inclusiva 5. Formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos 6. Monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos

	7. Prática pedagógica inclusiva
ENSINO E APRENDIZAGEM DA LEITURA E DA ESCRITA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientações para a alfabetização inicial implementadas</li> <li>2. Existência de práticas alfabetizadoras na escola</li> <li>3. Atenção ao processo de alfabetização de cada criança</li> <li>4. Ampliação das capacidades de leitura e escrita dos alunos ao longo do ensino fundamental</li> <li>5. Acesso e bom aproveitamento da biblioteca ou sala de leitura, dos equipamentos de informática e da internet</li> <li>6. Existência de ações integradas entre a escola e toda a rede de ensino com o objetivo de favorecer a aprendizagem da leitura e da escrita</li> </ol>
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informação democratizada</li> <li>2. Conselhos escolares atuantes</li> <li>3. Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral</li> <li>4. Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais da escola e das redes de ensino</li> <li>5. Participação em programas de repasse de recursos financeiros</li> </ol>
FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilitação</li> <li>2. Formação continuada</li> <li>3. Formação inicial e continuada</li> <li>4. Suficiência e estabilidade da equipe escolar</li> <li>5. Assiduidade da equipe escolar</li> </ol>
AMBIENTE FÍSICO ESCOLAR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suficiência do ambiente físico escolar</li> <li>2. Qualidade do ambiente físico escolar</li> <li>3. Bom aproveitamento do ambiente físico escolar</li> </ol>
ACESSO E PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atenção especial aos alunos que faltam</li> <li>2. Preocupação com o abandono e a evasão</li> <li>3. Atenção aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem</li> <li>4. Atenção especial aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem</li> </ol>

**Quadro 2: Indicadores da qualidade na educação.**

Fonte: UNICEF, PNUD E INEP-MEC (2004).

Dessa forma verifica-se a necessidade da criação de indicadores de qualidade para os cursos técnicos que podem estar intermediários entre os indicadores da educação básica e os indicadores da educação superior.

Assim, sugerem-se as seguintes dimensões, dentro dos eixos de qualidade estruturados a seguir no Quadro 3:

		8. RESULTADOS
EIXOS	DIMENSÕES DO SINAES	INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE
1. DIREÇÃO E COORDENAÇÃO	Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional	Gestão escolar democrática
2. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Planejamento e Avaliação	Prática pedagógica e avaliação
3. CORPO DISCENTE	Políticas de atendimento aos discentes	Ambiente educativo
4. SOCIEDADE	Comunicação com a Sociedade Responsabilidade Social da Instituição	Integração da comunidade científica com a sociedade em que está inserida
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	Organização e Gestão da Instituição	Acesso e permanência dos alunos na escola

6. PESSOAS	Políticas de Pessoal	Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola
7. PROCESSOS	Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão Infraestrutura Física Sustentabilidade Financeira	Pesquisa, ensino e extensão Ambiente físico escolar

**Quadro 3: Sugestão de estrutura de avaliação dos cursos técnicos.**

**Fonte: autoria própria (2014).**

A partir da estrutura estabelecida, poderão ser os elementos a serem observados a fim de aferir a qualidade dos cursos técnicos. Tendo-se os elementos a serem observados, passa-se para a elaboração dos instrumentos de avaliação.

### **Considerações Finais**

Utilizando-se dos critérios de qualidade do PGQP, nível de Compromisso com a Excelência, adaptados ao campo educacional, estabeleceu-se sete eixos de avaliação: Direção e Coordenação, Planejamento e Desenvolvimento, Corpo Discente, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos.

Esses eixos, compatíveis com as dez dimensões do SINAES e com os indicadores de qualidade do ensino, objetivam uma fonte de dados que embasarão a Gestão Democrática Escolar, de forma que avaliação não sirva apenas para cumprimento da legislação, mas que subsidie as decisões da gestão escolar.

Dessa forma, responde-se ao problema de pesquisa que buscava quais as dimensões de avaliação e controle que podem ser aplicáveis à gestão do ensino técnico, tecnológico e profissionalizante.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação da pesquisa empírica em instituição, estudo de caso, a fim de aplicar instrumentos testes e confirmar a hipótese de que esses indicadores podem auxiliar na gestão escolar de forma democrática.

### **Bibliografia**

CERQUEIRA, J.P. **Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 e NBR 16001: conceitos e aplicações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. **Avaliação institucional: teoria e experiências.** 3ª edição. São Paulo: Cortez, 2005.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Educação Superior. **SINAES.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-autorizacao>. Acessado em: 14/08/2013.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Nota Técnica Nº 14 /2014. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/)

[avaliacao\\_institucional/nota\\_tecnica/2014/nota\\_tecnica\\_n14\\_2014.pdf](#) . Acessado em: 08/05/2014.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Compromisso com a Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Gestão Pública. Programas e Projetos de Gestão. **Gespública**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acessado em 14/08/2013.

PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico: abordagens para a construção de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Edicon, 2006.

UNICEF, PNUD E INEP-MEC. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Avaliação institucional 2010: resultados e proposições**. Santa Maria: UFSM, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. PROPLAN.COPLAI. **Avaliação institucional**. Disponível em: <http://www.ufsm.br/>. Acessado em: 14/08/2013.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.