



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



GESTÃO E AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Adão De Oliveira Filho

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Adao12br@yahoo.com.br

Fernando Da Cruz Bandeira

Universidade Fernando Pessoa (UFP)

fband@ufp.edu.pt

RESUMO

As Instituições de Ensino investem cada vez mais nos modelos de qualidade e na prática de processos avaliativos que têm por objetivo medir a qualidade dos serviços, que, inquestionavelmente, estão relacionados às ações de gestão. O artigo de natureza qualitativa e caráter descritivo utiliza para coleta de dados a pesquisa bibliográfica. Tem por objetivo refletir sobre os processos de gestão e avaliação e sua contribuição para a qualidade da educação superior. Abordam-se teorias sobre gestão nas Instituições de Ensino Superior - IES e a avaliação enquanto instrumento de gestão, dimensões necessárias para medir a qualidade das Instituições e conseqüentemente dos cursos ofertados. A proposta dos dispositivos legais, para avaliação das IES, vai se incorporando às Instituições na medida em que estas compreendem a dimensão do sistema e necessitam dos chamados, indicadores de qualidade, como metodologia de autoavaliação. A gestão como fator preponderante para o desempenho das instituições necessita que sua prática seja revista tendo em consideração as mudanças estruturais e tecnológicas porque vêm passando. A principal lacuna, na verdade, está na distância que sempre houve entre o conceito e a prática, já que as Instituições ainda necessitam de um roteiro.

Palavra-Chave: Gestão, Qualidade, Avaliação Institucional, Instituições Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

O aumento acelerado da oferta educacional aliado a uma ruptura paradigmática na forma de ensinar, trazendo para a sala de aula a mídia eletrônica, fez com que o setor educacional mudasse. Aumentar a eficácia gerencial é o grande desafio. O fato de gestores universitários, normalmente docentes, conciliarem atividades acadêmicas e de gestão, Marra; Melo (2005) ou ainda, não terem, antes de assumir o cargo, conhecimento gerencial, de liderança e de gestão de pessoas, Silva; Moraes (2003) acentuam, em muito, as dificuldades de gestão nas Instituições.

A preocupação com o nível de qualidade ofertado pela Educação Superior desencadeou processos avaliativos institucionais na busca de informações acadêmicas e administrativas para auxiliar na gestão das IES (POLIDORI, 2004).

Em educação a avaliação está intrinsecamente relacionada à qualidade. Silva (2001) entende que a qualidade é o foco central da avaliação, porque qualquer processo avaliativo visa a conhecer a qualidade ou, ao menos, seus indicadores. Para Morosini (2009) a garantia de qualidade tornou-se uma das questões centrais em relação à expansão da educação superior.

Instrumentos de avaliação foram sendo construídos, aplicados e reformulados, processos de regulação e supervisão aperfeiçoados e irregularidades combatidas, buscando-se alinhar o funcionamento dos cursos aos padrões de qualidade preconizados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

A relação da avaliação institucional com os processos de planejamento e gestão, para Dias Sobrinho (2007, p. 15) “[...] é de grande importância, pois estabelece aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e organização e operacionalização de práticas de caráter administrativo e pedagógico.”

O presente artigo de natureza qualitativa e caráter descritivo utiliza para a coleta de dados a pesquisa bibliográfica e tem como objetivo, refletir acerca da complementariedade entre as dimensões gestão institucional e avaliação institucional enquanto ações para a qualidade, tanto pela eficiência da gestão, quanto pelo melhoramento pedagógico.

2 A GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Segundo Falqueto e Farias (2012), as Universidades Federais Brasileiras ainda são geridas a partir de estruturas organizacionais burocráticas, devido, entre outras características, à sua multiplicidade estrutural (faculdades, institutos, centros, programas, decanatos, colégios, comissões, coordenações, núcleos, fundações, secretarias) ocasionando um cenário de conflitos na tomada de decisão e pouca produtividade.

No entanto, segundo Vieira e Vieira (2004), as Universidades Federais estão se tornando abertas à inovação, à reestruturação e à mudança de comportamento, de modo que estabeleça a garantia da produção do conhecimento e da informação.

Além de todo o processo de mudança organizacional acontecer em longo prazo, as organizações públicas, em especial, apresentam resistências às mudanças e à efetiva implementação dos modelos e ferramentas de gestão contemporânea. A visão de poder centralizada, burocracia elevada, atendimento insatisfatório e funcionários desinteressados prevalecem ainda no senso comum (COELHO, 2004).

A estrutura gerencial em seus aspectos mais estratégicos direciona as IES a sua verdadeira missão social. É imperativo que os profissionais nelas envolvidos, principalmente suas lideranças – reitores, pró-reitores, diretores de centro, chefes de

departamento e coordenadores – estejam cientes de suas responsabilidades frente à sociedade e à nação. Para uma mudança estrutural das IES faz-se necessário uma atuação rigorosa da área de gestão de pessoas (recursos humanos), pois, na resistência das pessoas às mudanças é que se encontra o grande desafio para adaptação ao novo ambiente sociopolítico e competitivo da atualidade (ZAMBERLAN; CERETTA, 2011).

Gestão é um termo considerado fator fundamental para o desempenho e efetividade da instituição, promovendo ações internas que levam à eficiência e eficácia, inclusive no processo de tomada de decisão e, por isto, preocupa-se com a legitimidade do resultado organizacional junto à sociedade em geral (COLOSSI, 2004).

Nesta esteira Estêvão (2002, p. 87) defende que a *“postura crítica da gestão educativa procura evitar, então, a marginalização do político do pedagógico, por um lado, e evitar, por outro, a marginalização do pedagógico do gerencial”*.

No entender de Silva (2001, p. 54) a gestão se caracteriza por várias ações mais o caráter coletivo, ou seja, a participação se sobressai, porque *“afasta o perigo das soluções centralizadas”*. E, principalmente, *“a gestão participativa educacional pressupõe mudanças na estrutura organizacional e novas formas de administração, tanto no micro como no macro sistema escolar”*.

Neste sentido, gestão educacional envolve ações na busca permanente da qualidade e na melhoria da educação, que passa por definição de padrões de desempenho e competências de diretores e afins, desafiando os sistemas, redes de ensino, escolas e enfim, profissionais a discutirem sobre a melhoria da qualidade de ensino (LUCK 2009, p. 12).

A gestão educacional tem a responsabilidade de fazer acontecer *“o planejamento, a organização, a orientação, a medição, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetivação das ações educacionais”*, promovendo dessa forma, a aprendizagem e formação dos alunos (FERREIRA E SOUZA 2009, p. 27).

Buss (2012, p. 22) resume gestão como a ação que resulta em condutas que levam a compreender *“os objetivos da estrutura envolvendo, fundamentalmente, relações gerenciais e técnico-administrativas”*. Entende o autor, que o grande desafio da gestão educacional é *“articular o processo de decisão na coordenação de trabalhos e na organização das atividades, superar desafios oriundos da administração escolar, buscando olhares significativos à gestão pedagógica de recursos humanos e administrativos”*.

A gestão das IES, como outras organizações complexas, exige um alto nível de especialização funcional, tendo na gestão um processo contínuo de tomada de decisão voltada à sua permanência no ambiente competitivo (TACHIZAWA *et al.* 2006). À assertiva, Bertoldi *et al* (2004) aludem que as IES necessitam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais caracterizadoras da gestão universitária, colocando o planejamento organizacional como instrumento efetivo de gestão através da concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Uma das funções mais negligenciadas nas Instituições de Ensino Superior é a sua gestão. Contribui para isso, o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária; a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional [...]; e, o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais (MEYER, 2004, p. 2).

O que vem acontecendo com a maioria das IES é que elas são dirigidas por pessoas que não conhecem as técnicas de gestão (administração). Ótimos pedagogos,

médicos, advogados; mas muitos deles não são realmente gestores profissionais, isto é, não conhecem as técnicas modernas da gestão. Eles têm boa vontade, mas falta o conhecimento técnico (MACHADO 2008, p.15).

Para Trigueiro (2000, p.74) *“a busca da qualidade é o vetor principal das transformações nas IES contemporâneas, refere-se ao esforço adaptativo das IES ao seu ambiente externo e aos novos desafios percebidos internamente”*.

Já para Dutra (2009), a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar em seus pressupostos e modelos.

Finalizando, o conceito de gestão pode ser ampliado com a incorporação de atividades de controle estratégico de variáveis internas e externas à instituição de ensino, utilizando-se inclusive, indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006).

As atividades mencionadas pelo autor remetem aos processos de avaliação nas instituições, que será o tema do próximo tópico.

3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A avaliação na Educação Superior se consolida com o processo regulatório, que garante ao MEC o controle do processo de expansão do sistema (SOUZA; OLIVEIRA, 2003). Em uma análise referente às políticas avaliativas para Educação Superior, Freitas (2012, p.122) considera a avaliação como:

Um fenômeno complexo, contraditório e multirreferencial, nunca linear; cumpre finalidades distintas e atende a interesses diversos. [...] campo de conflitos e de disputas, conseqüentemente, ultrapassa a dimensão técnica e circunscreve-se num campo socioeconômico-político e cultural mais amplo, porque produz sentidos, consolida valores, provoca mudanças.

Aspecto relevante do processo avaliativo destacado por Masetto (2010, p.161) é a avaliação como feedback contínuo e diagnóstico, sobre o processo de aprendizagem, seja dos estudantes, do desempenho de docentes, ou das práticas adotadas pelas instituições de ensino e esclarece:

Com essa característica de feedback, o processo avaliativo ganha uma dimensão diagnóstica porque permite verificar se a aprendizagem está sendo alcançada ou não, e o porquê; uma dimensão prospectiva quando oferece informações sobre o que se fazer dali por diante para um contínuo reiniciar do processo de aprendizagem até atingir os objetivos finais.

A avaliação institucional no entender de Gatti (2000, p. 100) é uma constante busca pela excelência e ao se criar uma cultura de avaliação muitos dos problemas que se delineiam na instituição e acabam gerando certa acomodação, podem ser evitados:

A rotina realmente, as vezes, toma conta das instituições, especialmente quando não há desafios externos, ou seja, se não há uma cultura de mobilizar-se continuamente em relação às mudanças e transformações que estão ocorrendo no âmbito social em geral, fora dos muros institucionais.

Dias Sobrinho (2003) traduz as finalidades da avaliação em avaliação para regulação, que exige informações em larga escala, mensuráveis, comparadas e

organizadas, e avaliação para fins educacionais, que fornece informações específicas e contextualizadas, para a tomada de decisão em nível de instituição ou curso.

Diferentes finalidades de avaliação geram diferentes métodos, ferramentas e procedimentos, ocasionando certa tensão entre avaliação e regulação (VERHINE, 2015). Assim dispositivos legais vêm desde a Constituição de 1988 abordando a regulamentação e atualização do sistema avaliativo nas instituições de ensino, como trata resumidamente a abordagem do próximo tópico.

3.1 Síntese da Evolução Legal e Programas Avaliativos no Brasil

No Brasil, conforme Zandavalli (2009) a avaliação da educação superior, começou em 1977 a partir da avaliação dos cursos de pós-graduação pela CAPES e tinha um caráter sistemático e contínuo.

O governo federal definiu que a avaliação consiste no referencial básico e norteador para a regulação e a supervisão da educação superior (INEP, 2009). A ênfase à qualidade da educação está prevista nos principais dispositivos legais do Brasil, a saber:

- Constituição de 1988, inciso VII do art. 206, explicita que a garantia de padrão de qualidade compõe os princípios do ensino ministrado (BRASIL, 1988).
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que além de definir princípios norteadores das medidas públicas voltadas para a educação, também oferece garantias à educação escolar (BRASIL, 1996):
- Plano Nacional de Educação (PNE – 2001-2011) Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, no qual a melhoria da qualidade da educação em todos os níveis é entendida como prioridade, definindo diretrizes para a regulação do sistema (BRASIL, 2001).
- Plano Nacional de Educação (PNE – 2014-2024) Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014 estabelece no art 2º, IV “a melhoria da qualidade da educação” como uma de suas diretrizes e também regulamenta a avaliação da educação superior nas estratégias dispostas à meta 13 do PN, que em resumo, propõe elevar a qualidade da educação superior, aperfeiçoar o SINAES nas ações de avaliação, regulação e supervisão, ampliar a cobertura do ENADE, induzir o processo contínuo de autoavaliação das instituições de educação superior (BRASIL, 2014).
- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) – Lei nº 10.861 de 14 de Abril de 2004, responsável pela política de avaliação da educação superior.
- Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017 que regulamenta o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação, e assim define (Brasil, 2017):

Art. 1º. Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior - IES e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades presencial e a distância, no sistema federal de ensino.

Antecedendo à promulgação da Constituição de 1988, alguns programas foram introduzidos na avaliação da educação superior, entre eles:

- Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), em 1983, que utilizou a avaliação institucional e considerou a avaliação interna, com a participação da comunidade.
- Relatório da Comissão de Notáveis, em 1985.
- Grupo de Estudos para a Reforma do Ensino Superior (GERES), em 1986 como um programa de reformulação do ensino superior, que focaliza a avaliação institucional, como forma de medir o desempenho.

Segundo Bertolini (2004, p. 68) prevalecia a avaliação quantitativa e objetivista. Comissões de especialistas preparavam a avaliação de cursos de graduação e a aplicação de testes padronizados aos concluintes.

Com a Constituição de 1988 a educação é liberada à iniciativa privada, mas o art. 209 impõe que a autorização e avaliação da qualidade sejam reguladas pelo poder público. A partir da Constituição de 1988 outros Programas e Propostas surgiram, destacando-se:

- Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB) em 1990 que tinha como característica a adesão voluntária das instituições, e o objetivo de desenvolver um processo de avaliação institucional valorizando as particularidades de cada instituição.
- Exame Nacional de Cursos (ENC) “Provão” criado pela Lei nº 9.131, de 20 de dezembro de 1995 consistia em uma avaliação periódica anual nas instituições, a partir dos cursos de nível superior de graduação e tinha a função de avaliar os conhecimentos e competências técnicas adquiridos pelos estudantes em fase de conclusão dos cursos, como condição obrigatória para a obtenção do diploma. A última edição do “Provão” realizada em 2003.

No ano de 2002 o INEP foi instituído como uma agência avaliadora, inclusive com sua transformação em autarquia federal, ligada ao MEC e as políticas implantadas nesse período trouxeram visibilidade aos processos de avaliação, principalmente por meio dos testes estandardizados e ampliaram a competição no sistema (DOURADO, OLIVEIRA, CATANI, 2003)

Em 14 de abril de 2004, entra em vigor a Lei n. 10.861 (Brasil, 2004), que institui o SINAES com o objetivo de *"assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes"*.

É inquestionável a evolução sistemática dos indicadores empregados, como se pode deduzir do exposto no tópico a seguir, que trata do SINAES e sua política de Avaliação.

3.2 Avaliação do Ensino Superior: o modelo atual

A Lei nº 10.861/2004 estabelece que o SINAES deve assegurar a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e a Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE), que são executadas conforme as diretrizes da CONAES e sob a responsabilidade do INEP (Brasil, 2004).

O SINAES integra a Avaliação Institucional, a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), que substituiu a Avaliação das Condições de Ensino, e a avaliação

discente através do Exame Nacional do Desempenho do Estudante (ENADE), que substituiu o Provão, ao que Dias Sobrinho (2004, p. 114) comenta:

A avaliação de educação superior, através do SINAES, não é neutra, não se limita a dimensões técnicas, mas produz importantes efeitos, tem a ver com valores, culturas e interesses. Avaliação, nesta concepção, não se identifica com o controle, a mensuração e tampouco com os seus próprios instrumentos [...] No caso da avaliação da educação é de natureza ser educativa, vale dizer, ação social, pedagógica, formativa.

O SINAES avalia as dimensões do ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, verificando a coerência destas com as diretrizes estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que se extrai do disposto no §1º, art. 1º, da Lei nº 10.861/04 (Brasil, 2004):

O SINAES tem por finalidades 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.

O Sistema brasileiro destaca-se, segundo Griboski; Funghetto (2013:52), por: *“induzir qualidade, respeitando a liberdade e a autonomia institucional na construção do plano de desenvolvimento institucional e projetos pedagógicos dos cursos”*.

Com esta concepção (Griboski; Funghetto, 2013:52), afirmam:

O uso dos resultados da avaliação ou o não uso desses resultados podem revelar que estamos diante de duas políticas. A primeira, do Sinaes como política de Estado, e, a segunda, da regulação como política de governo, o que altera a forma de uso dos resultados a depender do rigor e controle que se quer estabelecer em determinada gestão.

No entender de Rothen e Schulz (2007) o sistema de avaliação proposto pelo SINAES representa um avanço em relação aos procedimentos de avaliação anterior, ao que Rothen; Schulz, 2007, p. 178 corroboram *“pois se cria um sistema integrado de avaliação, em lugar de um amontoado de instrumentos”*. Também na opinião de Oliveira et al (2013) o SINAES é uma importante ferramenta de avaliação da educação superior na atualidade, contribuindo para uma melhora da educação superior.

Fernandes (2002) entende o sistema como um modelo usado para identificar dificuldades e sucessos, construir a qualidade e democratização no ambiente educacional, com impacto positivo no processo de transformação social, favorecendo a redefinição de novos caminhos.

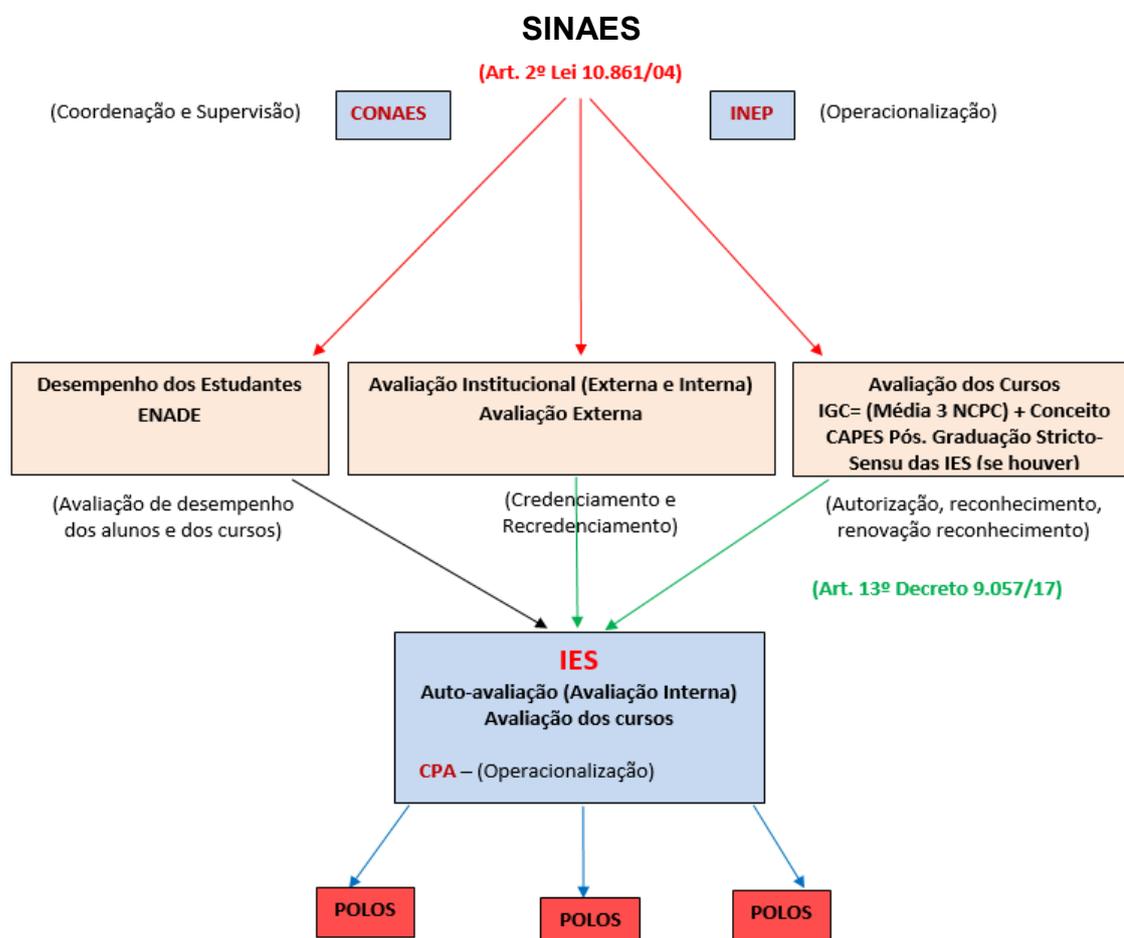
A legislação no Brasil prevê os seguintes processos de Avaliação conforme Lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004):

- a) **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE):** a avaliação dos alunos, conforme at. 5º *“será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE”* e traz como resultados:
- Nota do Estudante no ENADE e
 - Conceito ENADE.

- b) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG):** a avaliação dos cursos de graduação, conforme art. 3º destina-se a *"identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica"*. Para fins de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento (avaliação in loco) e tem como resultados:
- Conceito de Curso (CC)
 - Indicador de Diferença Desempenhos Observado e Esperado (IDD)
 - Conceito Preliminar de Curso (CPC).
- c) Avaliação das Instituições de Educação Superior (Avalies):** conforme art. 3º *"terá como objetivo identificar o seu perfil [das instituições] e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais [...]"*. A avaliação institucional, que será realizada em duas instâncias quis sejam: Autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e Avaliação Institucional (in loco) realizada por Comissões designadas pelo INEP, para fins de credenciamento e reconhecimento. Responsável por três resultados:
- Conceito Institucional (CI)
 - Relatório de Autoavaliação
 - Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC).

A figura "1" abaixo esquematiza a partir de Brasil (2004) o Sistema de Avaliação do Ensino Superior, instituído pelo SINAES integrado por três subsistemas.

Figura 1- Sistema de Avaliação do Ensino Superior conforme SINAES



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Brasil (2004).

A avaliação das Instituições tem como objetivo identificar o perfil e o significado da atuação das IES, pautando-se pelos princípios do respeito à identidade e à diversidade das instituições. Os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que foi criado pela mesma lei do SINAES. A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (INEP, 2015).

3.2.1 Avaliação Institucional

Avaliação Institucional, composta pela autoavaliação coordenada por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada Instituição baseada no roteiro de autoavaliação institucional da CONAES; e, pela avaliação externa realizada por comissões designadas pelo INEP com referência nos padrões de qualidade da educação superior que estão expressos nos instrumentos de avaliação e nos relatórios das autoavaliações (BRASIL, 2004).

A autoavaliação articula vários instrumentos conforme se traduz de SINAES (2009, p. 113): *“a) um autoestudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro, censo; e, b) o novo instrumento, o Paideia”*.

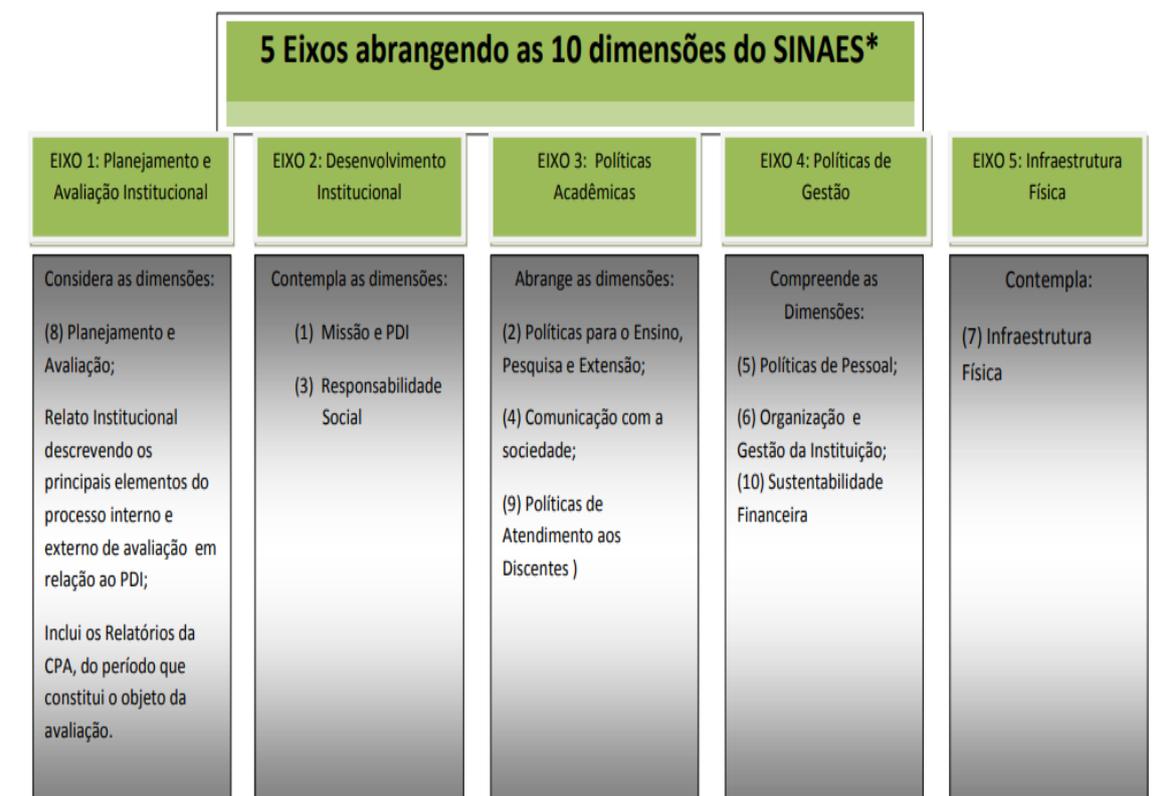
Estes instrumentos formarão a base de um relatório consubstanciado de autoavaliação, que deverá ser encaminhado à Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que, por sua vez, encaminhará às comissões externas de avaliação (SINAES, 2009).

Formado um relatório consistente de autoavaliação e após aprovado, a IES passa por uma avaliação externa que é feita por membros externos amplamente capacitados e pertencentes à comunidade acadêmica e científica, devendo seguir as diretrizes de avaliação estabelecidas pelo SINAES, ou seja, as 10 (dez) dimensões sob as quais a avaliação das IES deve se pautar e que formarão o Conceito Institucional – CI (SINAES, 2009).

Segundo o art. 3º da Lei nº 10.861/04 o instrumento da Avaliação Institucional tem como objetivo identificar perfil e o significado da atuação da IES, para isso, as dimensões do SINAES devem ser utilizadas como referencial para a análise crítica da qualidade da atuação acadêmica e social, com vistas ao cumprimento de sua missão, entrelaçadas com os Eixos definidos para Avaliação Institucional (BRASIL, 2004).

O Quadro “1” abaixo relaciona os cinco eixos da avaliação institucional com as dimensões previstas na Lei do SINAES conforme Brasil (2004).

Quadro 1 - Eixos que compõem o Conceito Institucional (CI) integrado às Dimensões do SINAES.



Fonte: INEP NT N° 14 (2014, p.3).

3.2.2 Avaliação do Curso

A avaliação do curso é realizada periodicamente pelo INEP. Os cursos de educação superior (tanto presenciais quanto a distância) passam por três tipos de avaliação: autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento. A primeira avaliação é feita quando o curso pede autorização para iniciar as suas atividades ao MEC, in loco, por dois avaliadores cadastrados no Banco de Avaliadores. A segunda é feita quando a primeira turma entra na segunda metade do curso, para verificar se o projeto apresentado na primeira etapa foi cumprido. A terceira é feita a cada três anos, com visita in loco dos avaliadores aos cursos que tiveram notas 1 ou 2 nas avaliações anteriores (INEP, 2015).

A operacionalização dessa avaliação é realizada por meio de instrumentos elaborados pelo INEP que nos anos de 2010 e 2011, foram revisados sob a coordenação da Diretoria de Avaliação da Educação Superior (DAES). O objetivo foi o de padronizá-los, uma vez que existiam diferentes instrumentos, dependendo do ato ser autorizativo (autorização e reconhecimento de cursos), ou regulatório (renovação de reconhecimento de cursos), e, diferentes tipos de modalidades de ensino (presencial e a distância).

Com a publicação da Portaria n° 1.741, de 12 de dezembro de 2011, os 12 instrumentos existentes foram reduzidos para apenas um, intitulado Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação Bacharelado, Licenciatura e Tecnológico - Presencial e EAD (Autorização, Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento). Em fevereiro de 2012, novas alterações foram realizadas resultando no documento Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância (INEP, 2015).

Em maio de 2012, o INEP disponibilizou um novo instrumento para autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento para o nível superior, articulando as duas modalidades de ensino dentro do processo de avaliação. O documento possui três dimensões e 63 indicadores de qualidade. Há indicadores específicos para a educação a distância nas três dimensões que são analisados em todos os cursos, quais sejam: a) organização didático-pedagógica; b) corpo docente e tutorial; c) infraestrutura. É realizada *in loco* por uma comissão de especialistas nas áreas de conhecimento dos cursos que estão sendo avaliados, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASIS). O resultado dessa avaliação compõe o Conceito de Curso (CC). Para o caso dos cursos à distância, a Comissão deverá ter experiência de pelo menos um ano nessa modalidade de educação.

Em 2017, da mesma forma que ocorreu com a Avaliação Institucional, a Avaliação de Cursos sofreu atualizações também em decorrência da nova Legislação e para aperfeiçoamento dos procedimentos avaliativos. Essa necessidade de aprimoramento constante do processo avaliativo do SINAES permite a alteração por indicador, sem alterar o instrumento em sua totalidade (INEP, 2015).

3.2.3 O Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) foi criado juntamente com o Sistema Nacional de Avaliação Superior, pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Desde a sua criação, é um “componente curricular obrigatório”, o que quer dizer que é preciso participar do processo para concluir o curso de graduação, colar grau e receber diploma.

O ENADE é um indicador de qualidade que avalia os cursos por intermédio do desempenho dos estudantes, e compreende a avaliação periódica em cursos de graduação, com referência nos resultados trienais de desempenho de estudantes.

Este exame é um componente curricular obrigatório, e o aluno é dispensado apenas em casos autorizados pelo MEC. Com os resultados é possível acompanhar o processo de aprendizagem e desenvolvimento acadêmico do estudante com relação ao conteúdo programático e ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o exercício da profissão, além do nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira (INEP, 2015).

O ENADE inclui diversos instrumentos que geram, posteriormente, subsídios para a autoavaliação e índices para a avaliação dos cursos e das instituições: prova do Enade, questionário do estudante, questionário de percepção sobre a prova, questionário do coordenador de curso. Corresponde também a 20% do Conceito Preliminar de Curso (CPC) (INEP, 2015).

Os dados extraídos do Enade podem ser usados pelos docentes, gestores e toda a comunidade acadêmica para a promoção de ações de melhoria da qualidade dos cursos de graduação. Os dados devem ser disponibilizados pelas IES por categoria administrativa, organização acadêmica, município, Estado e região (INEP, 2015).

Os resultados dessas três avaliações do Inep indicam a qualidade dos cursos e das instituições do País e são utilizados para o desenvolvimento de políticas públicas da educação superior e como fonte de consulta para a sociedade (INEP, 2015).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Instituições de Ensino Superior em sua função social são organizações complexas, que têm sobre si, atribuições que vão desde pesquisas em novas tecnologias, até a formação e especialização de diversos profissionais no mercado de trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira em seu art. 80 impõe às esferas públicas incentivar o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino em todos os níveis e modalidades.

Esse processo de expansão da educação conjugado à mudança na forma de ministrar o ensino, com o incremento das tecnologias da informação e comunicação, vem trazendo muitas dificuldades para a gestão das universidades, pois além da necessidade da modernização de processos avaliativos de cursos e instituições, precisa apostar na capacitação de seus gestores em busca de qualidade e melhoria.

A eficiência da gestão aliada a um rigoroso processo de autoavaliação nas instituições é imprescindível para medir a qualidade dos serviços educacionais ofertados. Ao realizar a avaliação, seja de seus processos administrativos e de recursos, seja de suas práticas e métodos educacionais, a instituição age na melhoria da qualidade da Educação Superior, aumentando sua eficácia institucional.

As instituições de ensino figuraram por vários anos num cenário de pouca competitividade, a procura era maior que a oferta. Nesse tempo, não fortaleceram seus processos internos, não elaboraram estratégias para a competitividade. Assuntos como sistemas de ensino, excelência em ensino, qualidade da gestão, Projeto Político Pedagógico (PPP), mapeamento de competências, não faziam parte do cotidiano das Instituições de Ensino.

A qualidade das Instituições e, por conseguinte, da educação, de maneira geral está sendo medida por indicadores e índices de desempenho, que na realidade não passam de medidas estatísticas, mas que se bem construídos são importantes para a avaliação de propostas e políticas públicas, já que têm a função de avaliar tendências, contextos e realidade.

5 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Volney Custódio. Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária. **Administração em Revista**. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

BERTOLDI, Werner José; COLOSSI, Nelson; ROCHI, Carlos César. Desenvolvimento integrado em IES. In: MELO, Pedro Antonio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1996.

_____. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

_____. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - Edição Extra - 26/6/2014, Página 1 (Publicação Original).

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. D.O.U 18/12/2017.

_____. **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Portaria Normativa nº 19, de 13 de dezembro de 2017.** Diário Oficial da União - Publicado em: 15/12/2017 | Edição: 240 | Seção: 1 | Página: 15-24

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. Administração e gestão escolar sob o olhar teórico. In: **Escrita das práticas pedagógicas da rede municipal de educação de Pomerode – SC.** Organização: Cilmar Tadeu Silva; Leila Carla Flohr, Neuzi Schotten. Curitiba: Opet, 2012.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público. **Revista do Servidor Público.** Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun. 2004.

COLOSSI. A Dicotomia Crise Mudança no Comportamento de Instituições de Ensino Superior. In: COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias de Souza. **Estudos e perspectivas em gestão universitária.** Blumenau: Nova Letra, 2004.

DAFT, R.L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010, p. 687-700.

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

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? **Educação e Sociedade.** Campinas, vol. 25, n. 88 p. 703-725, Especial – Out. 2004.

DIAS SOBRINHO, José. Prefácio. In: MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação: instrumento de gestão universitária.** Vila Velha, ES: Hoper, 2007. p. 11-16.

DOURADO, Luiz Fernandes. Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II - Brasília: **CONSED**, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e Seleção de Pessoas.** Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2005.

ESTÊVÃO, C.A.V. Gestão educacional e formação. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (orgs.). **Políticas e gestão da educação: dois olhares.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S. A Trajetória e a Funcionalidade da Universidade Pública Brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013.

FERNANDES, Maria E. Araújo. Avaliar a escola é preciso. Mas...que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FERREIRA, J. A. de Almeida ; SOUZA, Ângelo. Gestão escolar: desafios e possibilidades. **Caderno Temático do Programa de Desenvolvimento Educacional**. Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2009.

FREITAS, Luiz Carlos de Os Reformadores Empresariais Da Educação: Da Desmoralização Do Magistério À Destruição Do Sistema Público De Educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012.

GATTI, Bernadete A. **Avaliação institucional e acompanhamento de instituições de educação superior: estudos em avaliação educacional**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2000. v. 21.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; FUNGHETTO, Suzana Scwerz. O SINAES e a qualidade da educação. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 7, n. 12, p. 49-63, jan./jun. 2013.

GRIBOSKI, Claudia Maffini. **O Enade no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Jun 2015. Disponível em: <https://www.puc-campinas.edu.br/wp-content/uploads/2016/04/proavi-seminarios-enade-2015-enade-no-sinaes.pdf>.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. **Inep**. Atualizada out.2015. Disponível em <<http://inep.gov.br/sinaes>>.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira. **Nota Técnica Nº 14 /2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n14_2014.pdf>.

JULIATTO, Clemente Ivo. **A Universidade em Busca da Excelência: um estudo sobre a qualidade da Educação**. 2ª. ed. Curitiba: Universitária Champagnat, 2005.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, L.,E. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV. 2008.

MARRA, A. V., & MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, 9(3), 9-31. 2005.

MASETTO, Marcos Tarciso. **O Professor na hora da verdade**. São Paulo: Avercamp, 2010.

MEYER, Jr. V. Mangolim, L; Sermann, I. Planejamento e gestão estratégica:viabilidade na IES. In: **Congresso Nacional da Área de Educação**, 4 Anais. Curitiba. 2004.

MIGUEL, Jesús M. de; CAÏS, Jordi; VAQUERA, Elizabeth. **Excelência: calidad de las universidades españolas**. Madrid: EFCA, 2001.

MOREIRA, Cristiane Hoffmann, et al.. Instituições de Ensino Superior Enquanto Organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**. Vol 1, Nº 7 (septiembre 2009). Disponível em < <http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>.

MOROSINI, M. C., org. Educação superior em tempo de supercomplexidade. In: AUDY, J.L.; MOROSINI, M.C. (Org.). **Inovação, universidade e relação com a sociedade [Innovation, university and relationship with society]**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

OLIVEIRA, Gracilda Gomes de. Gestão pedagógica: desafios e impasses. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília. Brasília. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/862/1/Texto%20Completo.pdf>.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003.

POLIDORI, Marlis Morosini. Construindo políticas educacionais com o da avaliação da educação superior. In: **Congresso Luso-Afrobrasileiro de Ciências Sociais**, 8., 2004. Anais... Coimbra, 2004.

ROTHEN, José Carlos; SCHULZ Almiro. **SINAES: do documento original à legislação**. Diálogo Educ., Curitiba, v. 7, n. 21, p.163-180, maio/ago. 2007.

SANTOS, Renato Augusto dos. Avaliação da Educação superior e classificação de cursos. INEP/São Paulo. Ago. 2018. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2018/Avaliacao_da_Educacao_Superior_e_Classificacao_de_Cursos.pdf>.

SILVA, Francisco Cruz da. **Controle social: Reformando a administração para a sociedade**. Salvador, 2001.

SILVA, M. A., MORAES, L. V. S., & Martins, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – **ENANPAD, XXVII**. Atibaia, SP. 2003.

SILVA, Salete. Onde estão os líderes? **Revista Ensino Superior**. São Paulo: Segmento, Ano 13, nº 156, setembro de 2011, p.24-29.

SILVEIRA, Luiz Alfredo; SILVEIRA, Maria da Graça Tavares. A universidade e a realidade do mercado competitivo. In: COLOSSI, Nelson et al. **A gestão universitária em ambiente de grandes mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. – 5. ed., revisada e ampliada – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

SOUZA, A.Z.L.; OLIVEIRA, R.P. **Políticas de avaliação da Educação e quase mercado no Brasil. Educação e sociedade**. V. 24, n. 84. Set. 2003.

STADLER, Humberto. **Estratégias para a qualidade. O momento humano e o momento tecnológico**. Curitiba: Juruá Editora. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TRIGUEIRO, M.G.S. **O ensino superior privado no Brasil**. — Brasília: Paralelo 15 Editores. 2000.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de Governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2015.

VERHINE, R.E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 37(4):899-920, Jul./Ago. 2003.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio; CERETTA, Paulo Sérgio. Comprometimento Organizacional no Ensino Superior: Estudo Comparativo em Instituições Públicas e Particulares. **Qualit@s Revista Eletrônica**. ISSN 1677 4280 Vol.12. No. 2 (2011).Disponível em:<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1154/642>>.

ZANDEVALLI, Carla Busato. Avaliação da educação superior no Brasil: os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação**. (Campinas) [online]. 2009, vol.14, n.2, pp.385-438. ISSN 1414-4077.