



USOS DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DE UMA IES PRIVADAS

Iracema dos Santos Lemos
Universidade Federal da Bahia
iracemalemos@hotmail.com

Rosilda Arruda Ferreira
Universidade Federal da Bahia
rosildaarruda@gmail.com

Robinson Tenório
Universidade Federal da Bahia
rmtenorio@uol.com.br

INTRODUÇÃO

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

A preocupação com a forma como vêm sendo implementado o processo de avaliação institucional em IES privadas, objeto de reflexão deste capítulo, se justifica em função do espaço que essas IES vêm ganhando na oferta de educação superior no país. Nesse sentido, estudar como se dá a relação entre avaliação institucional e gestão universitária nessas IES se coloca como uma necessidade para que possamos analisar a eficiência dos próprios mecanismos de avaliação utilizados no país, que tem na melhoria da qualidade da educação superior ofertada um de seus objetivos principais.

O objetivo geral deste estudo é, portanto, descrever e analisar de que forma os resultados produzidos pela avaliação institucional interna realizada por uma IES privada contribuem para o processo de gestão universitária. Utilizamos ao longo do trabalho o termo gestão universitária e não gestão acadêmica. Esta decisão é pertinente uma vez



que consideramos a gestão da IES em todas as suas dimensões e não apenas na dimensão pedagógica como comumente aparece associada à expressão gestão acadêmica.

Ao longo do capítulo, e visando o alcance do objetivo geral proposto, tratamos dos seguintes aspectos: a) as concepções dos gestores sobre o Sinaes e as dimensões definidas para avaliação interna; b) a percepção dos gestores acerca da relação entre avaliação institucional e o uso de seus resultados na gestão da IES; c) a avaliação sobre as contribuições que a mesma pode trazer para o fortalecimento das IES e para a qualidade dos serviços prestados.

SOBRE O CONCEITO DE AVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A partir da década de 1950 a avaliação foi se afirmando como um importante objeto de estudo do campo científico. Longe de se configurar como um procedimento único, pontual, restrito a um exame, a avaliação é um processo complexo, permanente ainda que sujeito a um contínuo aperfeiçoamento.

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

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

Avaliação pode ser entendida como ato de atribuir valor/qualidade a um ser e/ou instituição, a partir de preceitos previamente estabelecidos. A avaliação pode ser de dois tipos: avaliação de acompanhamento ou avaliação de produto.

Na avaliação de acompanhamento o observador atribui um valor a um elemento em desenvolvimento para que haja a melhora deste. Tratando-se de educação, este seria o tipo adequado ao processo de acompanhamento do desenvolvimento escolar do estudante, haja vista que permitiria que problemas de má formação escolar fossem identificados a tempo de se realizar mudanças no processo pedagógico que permitissem



uma maior adequação dos métodos de transmissão de conhecimentos. Já na avaliação de produto, o valor é atribuído sobre algo já finalizado, não permitindo, desta forma, que uma deficiência do processo seja identificada antes do final do processo.

Essas são discussões conceituais sobre avaliação que se fazem presentes na atualidade. No entanto, podemos afirmar que as concepções de avaliação evoluíram ao longo do tempo, na medida em que aspectos teóricos e conceituais de outros campos que dialogam com a avaliação também evoluíram principalmente os campos da educação e da psicologia. Nesse sentido, é que ao investigar os conceitos defendidos em determinadas épocas históricas e seus contextos específicos podemos perceber diferenças importantes entre os mesmos.

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

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

A quarta geração da avaliação foi denominada por Guba e Lincoln (1989, p. 21-48) como Avaliação Construtivista Responsiva. O termo responsivo, segundo Guba e Lincoln (1989, p.33) deve ser empregado nos diferentes focos da avaliação, pois deve envolver a negociação entre o avaliador e o cliente. Por sua vez, o termo construtivista



foi utilizado por Guba e Lincoln (1989, p.39) para explicar um paradigma alternativo ao paradigma científico. Propõem também outras possibilidades de denominar esse paradigma, tais como: paradigma interpretativo ou paradigma hermenêutico.

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

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

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

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

Para Tenório e Vieira (2010) as mudanças conceituais que ocorrem ao longo do tempo expressa uma vinculação histórica que não se pode evitar e representará a expressão das questões e polêmicas que se verificam em diversos campos do conhecimento humano. Para eles, na atualidade uma nova mudança conceitual está em gestação e está relacionado à “demanda crescente dos atores dos processos avaliados efetivamente utilizarem a avaliação para a melhoria do processo parece indicar que uma nova dimensão esta prestes a emergir” (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p.64). A nova



dimensão que os autores sugerem refere-se à questão da sustentabilidade dos resultados dos processos avaliativos. Assim, os autores propõem o seguinte conceito de avaliação: “avaliar é o diagnóstico para a tomada de decisão com vistas à melhoria do processo” (TENÓRIO e VIEIRA, 2010, p.65).

O que importa destacar com relação à concepção dos autores e que é relevante para a reflexão proposta neste capítulo é que essa forma de pensar a concepção estabelece uma relação estreita e necessária entre avaliação e gestão, na medida em que entende a avaliação como um momento fundamental do processo de tomada de decisão e da implementação da decisão mediante processos de gestão que, no caso das IES, se constituem como organizações específicas.

Outro conceito importante a ser referido no conjunto da discussão que estamos apresentando neste capítulo é o de avaliação institucional. Trata-se de um tipo de avaliação específica que vem sendo muito discutida no Brasil, especialmente quando se volta para as instituições de educação superior, com ênfase na sua importância para a garantia da qualidade do ensino oferecido nesse nível de escolarização.

Para Gasparetto

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

No bojo dessa discussão, a avaliação de uma instituição de ensino passa a ser considerado como um processo de fundamental importância na medida em que caminha na direção de dois movimentos integrados e concomitantes: por um lado, possibilite a busca da qualidade, ao utilizar os resultados para a viabilização das políticas internas e para a redefinição das prioridades, auxiliando no processo de tomada de decisão para a definição de políticas prioritárias; e por outro, contribua para que seus gestores, docentes e discentes reflitam sobre o significado da Educação Superior no país; sobre o próprio modelo de avaliação que está sendo implementado, sobre sua autonomia no processo; sobre a construção da identidade profissional, entre outros elementos. Na confluência desses dois movimentos, quiçá se vislumbre, efetivamente, a possibilidade



de uma tomada de decisão para o atendimento das necessidades de melhoria da qualidade da educação superior no país.

A avaliação institucional deve se constituir, portanto, numa condição importante que possibilita observar de forma analítica as fases do planejamento, execução e controle das atividades que as instituições educacionais desenvolvem e fornece informações necessárias ao processo de tomada de decisões em cada uma das suas fases, aspectos fundamentais para o processo de gestão das IES.

AVALIAÇÃO E GESTÃO EM IES PRIVADAS: MEDIAÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO

A gestão universitária é uma área que vem se afirmando como um importante espaço de estudos e um importante campo de atuação profissional, com destaque para o período a partir da implantação do Sinaes quando o tema ganhou força.

Nesse cenário, a gestão universitária passa a ser entendida como um conjunto de dimensões complexas e em permanente conexão que exige o envolvimento da comunidade acadêmica na sua definição, concepção que se fortalece no discurso acadêmico ao longo dos anos de 1980 e 1990.

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

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

Nessa direção, torna-se relevante considerar que as mudanças pelas quais a sociedade vem passando mais recentemente como decorrência do desenvolvimento tecnológico e dos processos de globalização colocam a gestão universitária sob influência de duas fortes tendências: de um lado, a tendência em conceber a educação superior como elemento importante para pensar uma sociedade mais justa que deve



exigir dos seus gestores uma constante revisão de suas práticas no sentido de viabilizar as transformações necessárias para cumprir a sua função social; e de outro, a tendência que trata a educação como mercadoria de alto valor no mercado e que deve ter uma gestão que dê conta dos problemas da competitividade instalada no setor.

Independente da decisão tomada quanto ao tipo de IES que se quer construir, não podemos esquecer que estas são sistemas complexos que interagem continuamente com diversas outras instituições e organizações da sociedade e governamentais, seja no que se refere ao tipo de formação que deve oferecer, seja pelos atos de regulação que devem responder, seja pelas relações de mercado que estabelecem com outras IES, entre outros aspectos.

Ao se pensar sobre o que caracteriza a especificidade da gestão universitária em uma IES, e mais especificamente em uma IES privada, podemos afirmar que são muitos os aspectos envolvidos, dentre os quais destacamos: o objeto de atuação de uma IES não se refere a uma mercadoria que se vai colocar a venda com o qualquer outra. As questões relacionadas à sua criação, à sobrevivência no mercado, à divulgação dos produtos oferecidos pela IES etc., não podem ser tratados da mesma forma que empresas de outros ramos se comportam no mercado; as IES privadas atuam sob a tutela do Estado, que define as condições e os parâmetros para a sua criação e desenvolvimento. No caso do Brasil, esse processo é definido pelo MEC, mediante a criação de um Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

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

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



instituições por grandes empresas que vêm na educação superior um investimento altamente lucrativo.

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

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

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



dados para a escolha de alternativas que podem vir a garantir a melhoria dos processos educacionais.

Neste sentido a avaliação institucional vincula-se ao processo de gestão na medida em que promove o conhecimento real da instituição e favorece a consolidação dos objetivos da instituição, qualificando a tomada de decisão.

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

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

Concordamos com Marback Neto (2007) quando este enfatiza que a avaliação não pode ser um fim em si mesmo, mas um meio de aperfeiçoamento das IES; não pode ser um mecanismo de repressão. Para este autor, um dos fatores que mais influenciam na forma positiva ou negativa como se dá o uso da avaliação institucional como instrumento de qualidade na gestão universitária, está relacionado à natureza jurídica da instituição da universidade que define o direcionamento dado aos resultados da avaliação em seus processos decisórios.

Ao nos referir anteriormente ao processo de tomada de decisão como fundamento da gestão e à avaliação como condição para qualificar a decisão estamos querendo dizer que a tomada de decisão refere-se à escolha de um rumo determinado frente às várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado (BUTLER, 1991).

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

O modelo racional se fundamenta na perspectiva de que a decisão é um produto da escolha consciente e racional dirigida para a busca da maximização dos resultados no processo decisório no nível individual (SCHWENK, 1988). Esse modelo parte do princípio de que o tomador de decisão conhece todas as soluções possíveis e suas conseqüências e que ele é capaz de classificar as alternativas em função da maximização dos resultados, conforme aponta.

O modelo organizacional de tomada de decisão apresenta algumas proximidades com o modelo racional, porém a sua principal diferença refere-se aos objetivos da decisão, pois enquanto no modelo racional se busca a decisão ótima, no modelo organizacional se busca a decisão mais adequada possível. Nesse modelo, existe maior possibilidade de participação dos membros gestores que ocorre em função de que se defende a idéia de que um maior número de pessoas envolvidas na solução de um mesmo problema pode fazer com que se ampliem os mecanismos racionais de decisão, aumentando, assim, o grau de certeza de que se tomou a decisão correta.

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

Pensar nesse modelo com relação à gestão das IES e ao uso dos resultados da avaliação na gestão é considerar os aspectos externos como elementos importantes no projeto institucional. Não podemos esquecer ao considerar esse modelo, que as IES se inserem em contextos políticos mais amplos em que as relações de poder estão



instituídas e se manifestam nos níveis locais, regionais e nacionais interferindo na vida da instituição e nas decisões que esta venha a tomar.

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

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

USOS DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO NA GESTÃO DE UMA IES PRIVADA

Como última parte deste capítulo, apresentamos os aspectos do estudo que julgamos mais relevantes para avançar na reflexão acerca dos usos dos resultados da avaliação para a gestão universitária, identificados com base nas referências teóricas



adotadas e nos dados coletados do estudo de caso realizado em uma IES privada da cidade do Salvador.

O texto a seguir está organizado a partir de três aspectos específicos, a saber: a) reflexões sobre o Sinaes e as dimensões definidas para avaliação interna; b) concepções sobre o modelo de avaliação implementado pela IES; c) avaliação das contribuições que a avaliação pode trazer para a gestão universitária. A discussão sobre esses três aspectos será feita buscando estruturar as reflexões de modo que os diversos elementos captados tanto nos documentos, quanto nas falas dos gestores, possam ir oferecendo os elementos necessários para chegar ao objetivo proposto inicialmente.

No que se referem ao primeiro aspecto pudemos perceber que nem todos os dirigentes conhecem o Sinaes, e entre os que conhecem a percepção a concepção de que o Sinaes se constitui como uma estratégia de controle e regulação por parte do MEC que estabelece padrões de qualidade regulando os comportamentos e exigindo a adequação das IES, foi quase uma unanimidade, principalmente entre os coordenadores de curso.

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

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

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

Outro aspecto a destacar foi a desarticulação entre os setores acadêmicos e o administrativo-financeiro, fato que consideramos como um dos mais reveladores das dificuldades que terá o processo avaliativo para contribuir com a gestão da IES. Nesse



sentido, o que se pode perceber é que o setor administrativo-financeiro da IES não apresenta aderência ao discurso mais atual sobre gestão acadêmica integrada, exemplificando o que vem sendo objeto de discussão dos estudiosos e profissionais do setor.

Com relação ao segundo aspecto, pudemos perceber controvérsias entre os discursos dos sujeitos da pesquisa, pois enquanto alguns afirmam que a IES apenas reproduz o que traz o Sinaes, outros afirmam que ela inova trazendo aspectos diferentes, sem que ficasse claro em que a IES inova em termos do modelo avaliação adotado.

Mas uma vez se destaca o desconhecimento do setor administrativo-financeiro sobre o trabalho de avaliação que ocorre na instituição, o que é mais grave considerando-se que se trata de uma IES de grande porte, confirmando a tendência da gestão universitária ainda ser marcada, apesar do discurso inovador, por procedimentos tradicionais. O discurso inovador, por sua vez, demarca a força que o ambiente externo (órgãos de regulação, associações profissionais, consultores na área, etc.) tem para influir naquilo que se afirma como necessário a uma gestão universitária eficaz e eficiente.

Quanto ao terceiro aspecto que se caracterizou como o foco central do estudo, pudemos perceber que há uma unanimidade quando a essa contribuição, momento em que são destacadas diversas ações realizadas pela IES em decorrência dos resultados das avaliações realizadas.

No entanto, é necessário avançarmos um pouco mais na análise sobre esse aspecto. Num primeiro momento, percebemos um destaque dado por um dos diretores para o fato de que os resultados da avaliação são analisados criticamente para só depois ser considerada a possibilidade real de uso dos resultados. Essa atitude pode sinalizar para algumas possibilidades explicativas, sem que tenhamos como chegar a uma conclusão precisa. Pode indicar a cautela com relação aos processos metodológicos e técnicos utilizados na coleta das informações; pode indicar a vinculação entre os resultados encontrados e aqueles que efetivamente a comunidade acadêmica teria ingerência para poder participar das decisões; ou pode indicar que as mesmas são consideradas em função de decisões prévias num nível hierarquicamente superior a



partir do qual, definidas algumas prioridades, se pode submeter à decisão coletiva. Essas são hipóteses que só um estudo mais aprofundado sobre os níveis de poder relativo ao processo de tomada de decisão poderia revelar o que não se constituiu em objeto de estudo desta pesquisa.

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

Quanto às dificuldades para que o processo avaliativo possa realmente contribuir para a tomada de decisão no âmbito da gestão, destaque é dado por grande parte dos sujeitos às dificuldades orçamentárias.

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

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

1. que apesar de, no nível do discurso, as concepções dos gestores convergirem para o reconhecimento da importância da avaliação para os processos de gestão, na prática essa concepção não tem se transformado em força motriz de ações inovadoras, principalmente entre os coordenadores de cursos;
2. o perfil de alguns dirigentes não é adequado ao novo tempo, com impactos negativos para a implantação de uma gestão integrada e profissional;
3. apesar do discurso da IES ter incorporado termos como gestão profissional, estão estratégica e empreendedora, avaliação como elemento central para o planejamento estratégico, entre outros, ainda não fica evidenciado como esse discurso se expressa na prática.



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

CONCLUSÕES

As análises apresentadas neste capítulo revelam uma grande riqueza de nuances e de possibilidades de exploração que podem abrir ricas perspectivas para novos estudos que avancem na tentativa de compreender os processos de gestão universitária na atualidade, numa ótica mais ampla. Nesse sentido, conhecer de forma mais aprofundada os elementos do contexto que se constituem em determinantes da relação entre avaliação e gestão universitária e, mais especificamente, que configuram os processos de tomada de decisão, torna-se uma necessidade urgente frente à exigência constante da melhoria da qualidade do ensino oferecido nas IES privadas brasileiras.

Assim, aspectos relativos à própria qualidade do processo avaliativo que garanta a construção de diagnósticos precisos; a definição clara dos modelos de gestão que serão adotados, entre outros aspectos, são elementos fundamentais a serem considerados para podermos identificar os limites e possibilidades do uso dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária, qualificando efetivamente os processos de tomada de decisão nas IES privadas.

REFERÊNCIAS

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



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

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

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

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

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

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TENÓRIO, R.M. e VIEIRA, M. **Lacunas conceituais na doutrina das quatro gerações:** elementos para uma teoria da avaliação. Salvador: Editora UFBA, 2010.