

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INTERLOCUÇÃO ENTRE AUTOAVALIAÇÕES NA PERSPECTIVA DO SINAES E DO GESPÚBLICA

Alberto Farias Filho

Wagner Bandeira Andriola

Introdução

A busca da excelência na gestão é um tema cada vez mais presente nas organizações de ensino superior, em função do novo cenário da educação superior no país. Os gestores buscam de maneira persistente ferramentas de gestão que os auxiliem na tomada de decisão. A avaliação das instituições de educação superior tem como propósito estabelecer um juízo de valor sobre elas. Essas instituições, portanto, são o objeto sobre o qual estabelecemos um juízo de valor, positivo ou negativo, em relação a um modelo previamente definido, o que nos remete à seguinte dedução: toda avaliação se fará em torno de um modelo.

A avaliação institucional é um instrumento que visa, sobretudo, ao aprimoramento da gestão das Intuições Federais de Ensino Superior (IFES). Nem sempre, no entanto, as ferramentas utilizadas nessas avaliações se harmonizam com as especificidades do serviço público, dadas as suas características bastante singulares.

O governo brasileiro busca, por meio de decretos e leis, fomentar entre os administradores públicos a cultura da autoavaliação em ciclos contínuos, direcionada à melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Exemplo disso é a Lei Federal Nº 10.861, de 14/04/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação

da Educação Superior (SINAES), e ainda o Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), dispositivos legais que fornecem instrumentos para autoavaliação da qualidade do ensino e da gestão do serviço público.

O instrumento de autoavaliação do SINAES tem um caráter de obrigatoriedade e é utilizado em instituições de ensino, públicas e privadas; já o instrumento de autoavaliação do GESPÚBLICA abre a prerrogativa de ser utilizado por adesão voluntária, além de ser específico a instituições públicas.

Autoavaliações na Perspectiva do SINAES e do GESPÚBLICA

A avaliação institucional é relevante por organizar um sistema descritivo, coerente e amplo que proporcione o conhecimento qualitativo e holístico da instituição em análise, bem como por destacar a riqueza das sequências históricas, reveladoras de tendências, e mais ainda, por oferecer um precioso manancial de informações educacionais que pode resultar da união entre esse embrionário sistema de dados e indicadores institucionais e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com vistas a assegurar aos gestores maior facilidade na execução do planejamento estratégico institucional (ANDRIOLA, 2004).

Em 2003, foi instituída junto ao Ministério da Educação uma comissão de avaliação que formulou as diretrizes para a organização de um sistema de avaliação voltado para a educação superior do país, pública e privada, sendo a proposta enviada ao Congresso Nacional, em forma de projeto de lei (BELLONI, 2008).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

Em 14 de abril de 2004, foi criado, pela Lei Nº 10.861, o SINAES, posteriormente regulamentado pela Portaria Ministerial Nº 2.051, de 9 de julho de 2004, como um instrumento legal cujo principal objetivo é valorar as IES para, desse modo, aferir o mérito e a excelência do próprio sistema de educação superior brasileiro.

O SINAES tem por finalidades:

- a melhoria da qualidade da educação superior;
- a orientação da expansão de sua oferta;
- o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;
- a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior. (PINO, 2008, p.51).

O SINAES, de acordo com Barreyro e Rothen (2006), abriu espaço para a implantação de uma proposta que, por um lado, recupera a educação superior como um bem público e a centralidade da autoavaliação e por outro, resgata a ideia da avaliação como referencial para a regulação. Na visão de Lima (2008), a autoavaliação proposta pelo MEC atende às necessidades de controle e regulação da educação superior.

O SINAES, consoante Belloni (2008, p.149), busca avaliar vários aspectos relativos aos seguintes eixos principais: ensino; pesquisa; extensão; responsabilidade social; desempenho dos alunos; gestão da instituição; corpos docente e técnico – administrativo; infraestrutura física e técnica/tecnológica.

Nesse sistema, a avaliação se diz formativa, porquanto está voltada para processos e não para produtos

institucionais, além de prever a participação dos agentes internos. O SINAES também traz em si o necessário controle que uma política pública requer do Estado, deixando implícita uma dupla perspectiva de limites e possibilidades. Ao impor limites, o SINAES, mediante a aplicação de mecanismos de controle, abre possibilidades para o aperfeiçoamento da educação superior, bem como para o direcionamento das políticas públicas nessa área (DE SOUZA, 2009).

Rothen e Barreyro (2009, p.739) advertem que

na proposta do SINAES, a questão da qualidade foi mencionada como objetivo principal do sistema (melhoria da qualidade), mas não claramente definida, permanecendo como um conceito impreciso e, às vezes, contraditório.

Na decodificação de Andriola (2008), um sistema de avaliação é uma construção a ser assumida coletivamente, com funções de informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, de melhoria institucional, de autorregulação, de emancipação, de elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas e deve articular, de forma coerente, concepções, objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e instâncias do governo.

A avaliação, assim entendida, ajuda a conceber uma educação superior socialmente comprometida em seus objetivos e funções.

Na verdade, a importância da avaliação das instituições de educação superior está expressa no seu objetivo precípua que é identificar o perfil e o significado da atuação destas instituições, pautando-se pelos princípios do respeito à identidade e à diversidade das instituições.

O SINAES é formado por três procedimentos avaliativos: a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), constituída da autoavaliação e da avaliação externa; a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (ANDRIOLA; SOUZA, 2010).

Além de estabelecer as diretrizes e estratégias para realizar a avaliação, a Lei do SINAES determina a constituição de uma Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), responsável por coordenar a implementação do SINAES, sendo a operacionalização dos processos avaliativos de responsabilidade do INEP (BELLONI, 2008).

Segundo a Portaria MEC Nº 2.051, de 09 de julho de 2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação do SINAES, as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), previstas no Art. 11 da Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, são constituídas no âmbito de cada instituição de educação superior e têm por atribuição coordenar os processos internos de avaliação da instituição, sistematizar as informações colhidas e torná-las disponíveis tanto ao INEP quanto a toda a comunidade acadêmica. A autoavaliação, por seu turno, constitui uma das etapas da avaliação, igualmente coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) (BRASIL, 2004b).

A Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o SINAES, estabeleceu dez aspectos mínimos, rotulados como *dimensões institucionais*, que devem ser alvo da autoavaliação.

- I. A missão e o plano de desenvolvimento institucional.
- II. A política institucional voltada ao ensino, à pós-graduação, à pesquisa e à extensão.
- III. A responsabilidade social da instituição.

- IV. A comunicação com a sociedade.
- V. A política institucional de gestão de pessoal.
- VI. A organização e a gestão da instituição.
- VII. A adequação da infra-estrutura física à missão da instituição.
- VIII. O planejamento e a avaliação institucional.
- IX. A política interna de atendimento aos estudantes universitários.
- X. A sustentabilidade financeira institucional. (BRASIL, 2004a, p.2).

As dimensões preconizadas pelo SINAES para a avaliação privilegiam a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da instituição de educação superior.

Lima (2008, p.351) alerta para o fato de que “a autoavaliação institucional deve ter, portanto um caráter educativo, de melhora e de autorregulação [...] condizente com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).”

A complexidade da educação superior, tanto na dimensão institucional quanto na do sistema, requer a utilização de múltiplos instrumentos e a combinação de várias metodologias (BRASIL, 2009).

É fundamental, com efeito, se entender o SINAES como estratégia que pode contribuir com a criação de uma cultura da gestão em conformidade com resultados próprios da política educacional, o que só ocorrerá quando, com suporte nos resultados das avaliações feitas por esse sistema, forem elaborados planos de melhoria da gestão, arrimados em mecanismos que permitam um planejamento participativo.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA

O GESPÚBLICA é o resultado de quase cinquenta anos de refinamento de duas políticas públicas – desburocratização e qualidade – no serviço público, as quais, nesse período, caminharam em paralelo.

De 04 de julho de 1956, quando houve o primeiro movimento visando à simplificação de processos no Brasil, até 23 de fevereiro de 2005, data do decreto de criação do GESPÚBLICA, a qualidade no serviço público era dissociada das ações de desburocratização desse mesmo serviço.

O GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto Nº 5.378, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para favorecer o aumento da competitividade do país. A partir da formulação e implementação de medidas integradas à agenda de transformações da gestão, reconhecidas necessariamente necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, promoveu-se a consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Os resultados desse processo podem apresentar comprometimentos, percebidos pelo cidadão-usuário nos entraves burocráticos (leis, decretos, portarias, atos normativos) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre ele e o Estado.

Da gestão com qualidade à de excelência, há um trajeto que consiste em refinar e aperfeiçoar as conquistas obtidas, o que fundamentalmente quer dizer aprender com o que foi feito, com as práticas de gestão implantadas e buscar referenciais comparativos adequados para que a

gestão da organização atinja o patamar da excelência, ou seja, uma gestão que leve a organização a ser referência naquilo que faz (RODRIGUES; PROIETTI; CIOFFI, 2008).

No setor público, consoante a leitura de Oliveira (2009, p.64) “a prática mais comum tem sido a avaliação ligada ao controle tendo como premissa básica o cumprimento dos requisitos legais”. A autora ressalta ainda que “o processo de avaliação é mais complexo, pois deve ainda considerar os resultados sociais gerados”.

Lima (2007) alerta para o fato de que ser excelente sem deixar de ser público é uma questão de princípios e ressalta que os princípios da gestão pública são elementos da essência do ser público, complementados por características definidoras da excelência na gestão contemporânea. Na sua análise, princípios e características, definem conjuntamente o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

O GESPÚBLICA prevê a aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais que tenham como objetivos:

- I. eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II. promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III. promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV. assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V. promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (BRASIL, 2005, p.1).

Do ponto de vista estrutural, o GESPÚBLICA tem como principais características ser essencialmente público, contemporâneo e federativo e estar voltado para a disposição de resultados benéficos à sociedade e ser.

A base conceitual e os instrumentos do GESPÚBLICA não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização, *etc*), isto é, seus instrumentos aplicam-se a toda a administração pública, a todos os poderes e esferas de governo. Essa generalidade na aplicação, somada à estratégia do programa de formar uma rede de organizações e pessoas voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – fez com que, pouco a pouco, o GESPÚBLICA fosse demandado por órgãos e entidades públicas não pertencentes ao Poder Executivo Federal, segundo informações contidas no Portal Gestão Pública.

O GESPÚBLICA disponibiliza quatro instrumentos para a melhoria contínua do serviço público: o instrumento de avaliação da gestão pública (IAGP), uma metodologia para simplificação de processos, a carta de serviços e o instrumento de pesquisa da satisfação do usuário.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os critérios de avaliação dele oriundos definem um sistema de gestão pleno, em que são passíveis de avaliação todos os critérios preconizados pelo GESPÚBLICA, ou seja, que executa uma atividade singular completa – planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Este modelo é a representação gráfica de um sistema de gestão constituído de elementos integrados e interatuantes que concorrem para a produção de uma sinergia, materializada no inter-relacionamento desses elementos, a qual assegura movimento e direção ao sistema de gestão e potencializa a capacidade de planejar, organizar, decidir,

organizar, decidir, executar e controlar a produção de resultados (LIMA, 2007).

Esta representação gráfica é dividida em quatro blocos. O primeiro deles cobre os critérios relacionados com o planejamento – liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade; o segundo representa a execução do planejamento e abrange os critérios pessoas e processos; o terceiro, por sua vez, envolve o controle e diz respeito ao critério resultados e, finalmente, o quarto significa a “inteligência da organização” e privilegia o critério informações e conhecimento.

O tipo de avaliação preconizada pelo GES PÚBLICA é a autoavaliação, que se baseia tecnicamente na identificação e análise das práticas de gestão e dos resultados alcançados pela organização, o que se realiza a partir de um roteiro preestabelecido, com o objetivo de traçar um plano de melhoria da gestão com hierarquização de prioridades.

Essa metodologia também prevê a avaliação das práticas de gestão das alíneas de cada critério em relação aos fatores de avaliação, descritos a seguir, os quais são utilizados para determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais.

O enfoque é o primeiro fator de avaliação preconizado pelo GES PÚBLICA e refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam adequação e proatividade (BRASIL, 2008b).

O segundo fator de avaliação é a aplicação que define o grau em que as práticas da gestão organizacional apresentam disseminação, aqui entendida como a implementação horizontal ou vertical dessas práticas, levada a efeito pelas áreas, processos, produtos e / ou pelas partes interessadas, conforme a pertinência de cada critério,

considerando-se o perfil da organização e / ou a continuidade, ou melhor, a utilização periódica e ininterrupta. Tem-se no aprendizado o terceiro fator de avaliação preconizado pelo GESPÚBLICA (BRASIL, 2008a).

A integração, definida como o quarto fator avaliativo, corresponde ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam coerência, ou seja, relação harmônica com as estratégias e objetivos organizacionais, incluindo o inter-relacionamento com outras práticas de gestão existentes na organização, de modo que a cooperação se torne a tônica das ações institucionais (BRASIL, 2008b).

A relevância é o quinto fator de avaliação preconizado pelo GESPÚBLICA e refere-se à importância do resultado na determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização. A tendência, que se refere ao comportamento dos resultados ao longo do tempo, é o sexto fator de avaliação (BRASIL, 2008a).

O sétimo fator de avaliação preconizado pelo GESPÚBLICA (BRASIL, 2008b) é o nível atual dos resultados da organização que determina em que grau os resultados organizacionais atendem os requisitos das partes interessadas, a partir da comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

Pelo exposto, restou nítido que o GESPÚBLICA é um programa que propõe uma mudança gradual e contínua da administração pública brasileira, ou seja, a sua maneira, é uma reforma administrativa do Estado brasileiro.

Caracterização do Objeto de Estudo

A decisão de pesquisar este assunto deveu-se ao fato de que, tendo participado de uma experiência no Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e na Maternidade-Escola

Assis Chateaubriand (MEAC), da UFC, focada na melhoria dos processos assistenciais ali desenvolvidos, pudemos observar, empiricamente, uma grande dificuldade de estabelecer sinergia entre os processos de ensino, sobretudo pelo fato de os instrumentos de acreditação hospitalar não tratarem com a devida clareza os métodos de avaliação da integração docente – assistencial.

Esta aparente dicotomia poderá ocasionar impactos relevantes na formação dos profissionais egressos do hospital, com repercussões na qualidade do profissional que será posto no mercado de trabalho.

Ao investigar os saberes e os conhecimentos elaborados no exercício da autoavaliação e do planejamento participativo, em ambientes da Universidade Federal do Ceará (UFC), Socorro Rodrigues encontrou resultados que indicaram ser possível aprender e aplicar, a um só tempo, alguns conhecimentos adquiridos sobre autoavaliação e planejamentos, conquanto tenha ressaltado que os agentes envolvidos nessa proposta lamentaram não estar habituados a essa prática, sobretudo pelo fato de a cultura predominante nas organizações em apreço ser incipiente nessa seara (RODRIGUES, M.S.S, 2007).

A hipótese básica que norteia este estudo é a de que, na perspectiva do SINAES e do GES PÚBLICA, é possível realizar um planejamento participativo, usando saberes elaborados, bem como a interlocução de autoavaliações,

O objetivo geral deste trabalho é identificar a interlocução ou a sinergia existente entre avaliação e planejamento, reconhecendo-as proveitosas ao fazer institucional, sobretudo nos processos de tomada de decisão. É também nosso propósito descrever os pontos de divergências entre as duas ferramentas da gestão, as quais, ao se distanciarem, podem impedir a necessária simbiose entre os saberes e a prática de planejamentos participativos.

Procedimento

Este é um estudo teórico, bibliográfico e documental, em cujo desenvolvimento buscamos explorar o tema do planejamento participativo, com amparo em informações produzidas por instrumentos de avaliação institucional.

Nesta pesquisa, adotaram-se procedimentos sistemáticos para a obtenção de observações empíricas e análises dos dados, ao que se somou a análise de conteúdos, focada nas descrições dos objetos de estudo, com vistas a conceituar as inter-relações das propriedades do fenômeno observado (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Esta pesquisa constou, inicialmente, de levantamentos bibliográficos, com o propósito de obter o maior número possível de informações acerca de avaliação institucional, e ainda de uma coleta de dados, extraídos de documentos, tidos como marcos conceituais referentes ao GESPÚBLICA e ao SINAES, bem como de relatórios, livros, revistas, periódicos e sítios na internet que tratam do assunto.

Análise Reflexiva da Avaliação da Gestão Pública à luz do SINAES e do GESPÚBLICA

A análise a que procedemos para esclarecer como sucede a interlocução entre processos de autoavaliação é norteadada pela hipótese de que é possível estabelecer mecanismos que promovam o alinhamento dos processos de gestão com a missão, usando, para tanto, características específicas dos instrumentos de avaliação institucional, do SINAES e do GESPÚBLICA. Tem-se por certo ser possível estabelecer sinergia entre esses instrumentos, dando assim azo a um plano de melhoria da gestão, com hierarquização de prioridades.

Com os dados recolhidos e apoiado na literatura específica, buscamos demonstrar como acontece a interlocução entre as autoavaliações preconizadas pelo SINAES e pelo GESPÚBLICA, especificamente numa instituição federal de ensino superior – IFES.

A interlocução dos instrumentos de autoavaliação do SINAES e do GESPÚBLICA permite que a liderança das instituições tenham acesso a informações e a conhecimentos já abonados para, a partir de então, elaborar planos com estratégias priorizadas, respeitando o necessário alinhamento com a missão organizacional e sua visão de futuro, tendo como foco os cidadãos – usuários e a sua responsabilidade socioambiental. Esses planos serão executados pela força de trabalho da organização, sob a forma de processos internos que podem ser melhorados em ciclos contínuos de autoavaliação e ações de melhoria.

Em um aspecto, que convém destacar, o SINAES se diferencia do o GESPÚBLICA: o primeiro constitui-se num sistema de medição de desempenho e o segundo, numa proposta de reforma do Estado. Releva destacar, no entanto, que as mudanças constantes e graduais por que tem passado a educação superior brasileira, ao longo dos últimos anos, são consideradas como uma reforma do Estado. Isso significa que o instrumento de avaliação da gestão pública preconizado pelo GESPÚBLICA pode também ser visto como um sistema de medição de desempenho. Desse modo, é possível afirmar que as reformas do Estado, em dadas circunstâncias estão atreladas a sistemas de medição de desempenho.

E é justamente pela força de transformação qualitativa da instituição, com base em critérios e procedimentos públicos e ainda na hierarquização de prioridades, que as instituições educativas poderão cumprir de forma

irrecusável a sua responsabilidade de assegurar que um bem público, como a educação tenha qualidade para todos. Para tanto, há que se pôr em prática o Plano de Melhoria de Gestão, que pressupõe ciclos contínuos focados na busca da excelência em gestão,

O SINAES é um sistema de medição de desempenho que fornece ao GESPÚBLICA informações a ser utilizadas nos planos de melhoria da gestão da educação superior.

Um ponto convergente entre o SINAES e o GESPÚBLICA diz respeito ao momento em que o processo avaliativo é realizado, isto é, ambos os instrumentos se desenvolvem quando o objeto da avaliação está em fase de execução.

Na busca de estabelecer nexos possíveis, passamos a analisar a interlocução que se faz entre os instrumentos de autoavaliação proposto pelo SINAES, em 2004, e pelo GESPÚBLICA, em 2005.

Para propiciar um melhor entendimento, separaram-se os blocos temáticos, para, em seguida, demonstrar os pontos de sinergia ensejados por um instrumento de autoavaliação, especificamente em instituições públicas de educação superior, englobando o modelo de gestão e as condições requeridas para o bom desempenho das ações educacionais, mais precisamente aquelas atinentes à graduação.

Esses blocos temáticos são elaborados com suporte em perspectivas que buscam estabelecer um alinhamento entre o ganho social alcançado a partir da qualidade do serviço público, percebida pelo cidadão usuário, ao entrar em contato com os processos internos das organizações.

Estão listados a seguir os blocos temáticos referentes à interlocução dos instrumentos de autoavaliação do SINAES e do GESPÚBLICA.

Governança Pública e Governabilidade da Organização

Este bloco temático examina a gestão da IES nos aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, bem como o funcionamento e a representatividade dos colegiados. É também objeto de exame a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios, tal como determina uma das dimensões do SINAES, mais precisamente a que trata da organização e da gestão da instituição.

Gestão de Estratégias e Planos

Este bloco temático examina como a organização desdobra as estratégias contidas no plano de desenvolvimento institucional em planos de ação de curto e longo prazos, a partir da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, em conformidade com a sua missão institucional, estendendo a análise ao modo como a organização acompanha a implementação das estratégias focadas no cumprimento de sua missão e na satisfação das partes interessadas. São igualmente examinadas a adequação e a efetividade do planejamento geral da instituição e sua relação com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e ainda a forma como a organização ajusta os procedimentos de avaliação e de acompanhamento do planejamento institucional, a partir da dimensão institucional preconizada pelo SINAES para a avaliação do planejamento e da instituição.

Gestão do Relacionamento com os Cidadãos

Este bloco temático examina como a organização identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e

produtos, bem como a forma como a organização analisa os aspectos relacionados ao atendimento aos discentes e aos egressos dos cursos de graduação da IES. É também objeto de exame o modo como a organização identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços, os produtos e as ações internas propostas para atendimento aos discentes e aos egressos dos cursos de graduação da IES, e ainda como a organização mapeia as ações internas de combate à evasão discente.

São igualmente examinados dados relevantes da participação estudantil em atividades acadêmicas, as formas como a organização apresenta o perfil dos candidatos aos cursos de graduação da IES, tendo em vista a dimensão institucional preconizada pelo SINAES para a avaliação da política interna de atendimento aos estudantes universitários.

Gestão do Relacionamento com a Sociedade

Este bloco temático examina como a organização identifica as estratégias, os recursos e a qualidade da comunicação interna e externa da IES, bem como se a imagem pública institucional é fortalecida pela divulgação de seus serviços, produtos e ações nos meios de comunicação social, a partir da dimensão institucional, preconizada pelo SINAES, para avaliação da comunicação com a sociedade. Também é examinada a forma como a organização verifica sua contribuição regional, no que tange à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social, a partir das suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos, com base no que preconiza o SINAES na dimensão referente à avaliação da responsabilidade social da instituição.

Incluída ainda neste bloco temático está a forma como a organização verifica sua contribuição regional, no que tange ao incentivo da memória cultural e da produção artística e à defesa do patrimônio histórico e cultural, com base na dimensão institucional preconizada pelo SINAES para a avaliação da responsabilidade social da instituição.

Gestão das Informações

Este bloco temático examina a gestão das informações da organização e como as finalidades, objetivos e compromissos da IES são identificados, a partir da missão e do plano de desenvolvimento institucional, e ainda como a organização identifica as informações comparativas pertinentes, a partir da organização e da gestão da instituição. É também examinada a forma como a organização identifica as informações institucionais atinentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI), incluindo as que dizem respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão e avaliação institucional, a partir da dimensão definida pelo SINAES para a avaliação da política institucional voltada à comunicação com a sociedade.

Gestão do Conhecimento

Este bloco temático examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege seus conhecimentos sobre a política institucional voltada ao ensino, à pós-graduação, à pesquisa e à extensão, bem como a concepção de currículo e a organização didático-pedagógica de acordo com os fins da instituição, as diretrizes curriculares e a inovação da área. Também passa por exame a forma como a organização identifica, nos processos relativos à

capacitação e desenvolvimento das pessoas, ações institucionais que visem aperfeiçoar os recursos humanos, por meio de uma política institucional de gestão de pessoal, a partir da dimensão institucional preconizada pelo SINAES para a avaliação da política institucional voltada ao ensino, à pós-graduação, à pesquisa e à extensão.

Gestão dos Processos Finalísticos

Este bloco temático examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos, principalmente as práticas pedagógicas, a partir dos subsídios dados pelo PDI. É também examinada a forma como a organização analisa a pertinência dos currículos (concepção e prática), tendo em vista os objetivos institucionais, as demandas sociais (científicas, econômicas, culturais, entre outras demandas) e as necessidades individuais, e ainda como a organização analisa as práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, as inovações didático-pedagógicas e o uso das novas tecnologias de ensino.

Gestão dos Processos de Apoio

O modo como a organização gerencia, analisa e melhora os processos de apoio, principalmente as práticas administrativas, é examinado por este bloco temático que também examina como, a partir das informações disponibilizadas no PDI, a organização gerencia, analisa e melhora os processos de apoio, e ainda como os principais órgãos de apoio à gestão averiguam as condições de infraestrutura física das IES e do sistema de bibliotecas, especialmente no que tange ao seu uso como apoio às

atividades de ensino e de investigação científica. Também é examinada o modo como a organização identifica o mérito das ações institucionais de combate ao desperdício, valorando a atuação de alguns dos principais órgãos de apoio à gestão neste sentido, e ainda os resultados orçamentários e financeiros que dão subsídios à análise do grau de sustentabilidade financeira da IES, com base na dimensão institucional preconizada pelo SINAES para a avaliação da adequação da infraestrutura física e da sustentabilidade financeira institucional.

À Guisa de Conclusão

O emprego dos instrumentos de avaliação preconizados pelo SINAES e pelo GESPÚBLICA nos possibilitou organizar um sistema descritivo, coerente e amplo que proporciona um conhecimento qualitativo e holístico do objeto avaliado.

No caso de uma universidade cinquentenária, esses instrumentos de avaliação usados em conjunto permitem destacar a riqueza das sequências históricas reveladoras de tendências que se reproduzem na cultura organizacional da universidade e das instituições que a compõem, as quais guardam traços comuns, embora exibam características específicas, sobretudo se analisadas mais de perto.

Como esses aspectos dizem mais respeito à forma de se exercer a liderança nestas instituições e ainda considerando que existe uma plethora de estratégias emergentes perpassando a estratégia central da universidade, o instrumento de avaliação do SINAES perde um pouco da sua capacidade de retratar especificidades da educação superior, sobretudo quando distanciada dos modelos tradicionais de ensino da graduação, por exemplo, a pós-graduação em serviço, caso da residência médica.

Este é um dos pontos que comportam futuras pesquisas, tendo como foco instrumentos que deem conta de avaliar as múltiplas facetas dessa forma de pós-graduação. Nesse tocante, o enfoque dado pelo instrumento de autoavaliação preconizado pelo SINAES dá conta, em parte, dos aspectos relacionados à estrutura necessária para este tipo de pós-graduação. Os aspectos relacionados aos processos finalísticos envolvidos nessa forma de pós-graduação, bem como a identificação dos cidadãos-usuários desse serviço público são levantados de maneira mais clara pelo instrumento de autoavaliação do GESPÚBLICA.

Este fato reforça a necessidade imperiosa do uso desses dois instrumentos, do modo mais simultâneo possível, porquanto ambos oferecem um precioso manancial de informações, que podem conjuntamente auxiliar os gestores na execução do planejamento estratégico institucional, elemento fundamental num processo de reforma administrativa permanente e gradual que possa desencadear uma reforma mais ampla, capaz de garantir a excelência na gestão da educação superior no Brasil.

A inexistência de um histórico de uso do instrumento de autoavaliação preconizado pelo GESPÚBLICA pela UFC impediu que se detectasse a percepção dos seus gestores acerca do mencionado processo avaliativo.

Para um melhor entendimento do exposto até então, propomos o emprego de um instrumento que reúna instrumentos de avaliação propostos pelo SINAES e pelo GESPÚBLICA, na perspectiva de que a elaboração de um plano de ações construído de forma participativa possa englobar tanto a avaliação *interna corporis* como a que envolva a participação da maior quantidade possível de representantes das partes interessadas. Nossa percepção é a de que as IES têm dificuldade de definir quais são seus principais produtos e serviços, o que decorre, em parte,

da dificuldade que elas têm de definir os seus principais clientes, em função das múltiplas interfaces que possuem.

Na qualidade de pesquisador, intuímos, com supedâneo na literatura, haver a necessidade de se implantar uma cultura de acompanhamento e monitoramento dos indicadores levantados pela autoavaliação de modo a embasar a tomada de decisão, o que poderá se operacionalizar por meio de um sistema de medição de desempenho de cada esfera de competência, associado a uma sistemática de refinamento ou calibragem desses indicadores.

Tanto os documentos pesquisados como a teoria dos estudios consultados ressaltam que os instrumentos de autoavaliação permitem a realização de uma análise abrangente dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais, de forma que se possa definir até que ponto estão em consonância com o modelo de gestão preconizado pelos ministérios do Planejamento Orçamento e Gestão e da Educação.

Na visão dos teóricos consultados, não se consegue perceber nitidamente se a organização tem sempre a clareza de que está identificando seus pontos fortes, entretanto já se pode sentir que as oportunidades de melhoria são objetivamente identificadas, prerrogativa que parece funcionar como elemento que induz as organizações a elaborar Planos de Melhoria da Gestão, tendo em mente o caráter de essencialidade de que se reveste a melhoria contínua de suas práticas de gestão.

Certo é também que a contribuição do GESPÚBLICA para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos pelas IES, bem como para o aumento da competitividade do país, está na dependência do seu alinhamento com o SINAES.

Ressalte-se, por fim, ter sido esta pesquisa eminentemente teórica, em virtude de, no Brasil, ser ainda

incipiente no ambiente da educação superior federal pública a cultura da avaliação associada ao planejamento participativo, a partir dos instrumentos propostos pelo Governo brasileiro. Este fato, entretanto, abre portas para novas pesquisas, principalmente, no modelo pesquisa-ação, de modo que se possa verificar, na prática, o que foi inferido à luz da literatura pertinente.

Referências Bibliográficas

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Avaliação Institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC). Organização de sistema de dados e indicadores da qualidade institucional. *AVALIÇÃO*: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, Campinas, v. 9, n. 4, p. 33-54, 2004.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Propostas estatais voltadas à avaliação do ensino superior brasileiro: breve retrospectiva histórica do período 1983-2008. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, v. 6, n. 4, p.127-148. 2008. Disponível em: <<http://www.rinace.net/reice>>. Acesso em: 14 set. 2009.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira; SOUZA, Laura Alves de. Representações sociais dos gestores e dos técnicos das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da autoavaliação institucional. *Avaliação*, Campinas, v. 15, n. 2, p. 45-72, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 13 fev. 2011.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. "SINAES" contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 27, n. 96, p. 955-977, out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 25 set. 2010.

BELLONI, Isaura. A educação superior dez anos depois da LDB / 1996. In: Brzezinski, Iria (Org.). *LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. São Paulo: Cortez, 2008.

BRASIL. Decreto Nº 39.510 de 04 de julho de 1956. Dispõe sobre o funcionamento de uma Comissão de Simplificação Burocrática (C. O. S. B.). *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, 1956. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 3 nov. 2010.

_____. Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, 2004a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

_____. Portaria MEC Nº 2.051, de 09 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído na Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, 2004b. Disponível em: <<http://www.cpa.ufscar.br/documentos>>. Acesso em: 6 mar. 2011.

_____. Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF: Instruções para*

Avaliação da Gestão Pública – 2008 / 2009. Versão 1/ 2008. Brasília: MP/SEGES, 2008a. Disponível em: <<http://www4.ensp.fiocruz.br>>. Acesso em: 2 mar. 2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA*: Curso de Formação de Instrutores – Auto – Avaliação 250 & 500 pontos. Brasília, 2008b.

_____. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *SINAES*: da concepção à regulamentação. 5. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

DE SOUZA, Laura Alves. *Análise das representações sociais da comunidade interna da Universidade Federal do Ceará acerca da auto-avaliação institucional*. 2009. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, Marco Antonio Martins. *Auto-avaliação e desenvolvimento institucional na educação superior*. projeto aplicado em cursos de administração. Fortaleza: Edições UFC, 2008.

OLIVEIRA, Silvia Kataoka. *Modelo de avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor*

público brasileiro. Dissertação (Mestrado em 2009) – Pós-Graduação em Planejamento e Políticas Públicas, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

PINO, Ivany. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação: a ruptura do espaço social e a organização da educação nacional. In: Brzezinski, Iria (Org.). *LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. São Paulo: Cortez, 2008.

RODRIGUES, Daniela O. W.; PROIETTI, Anna B. F. C.; CIOFFI, Junia G. M. Hemominas: aplicação e impacto do instrumento de auto-avaliação de 250 pontos do Gespública. *Rev. Bras. Hematol. Hemoter.*, São José do Rio Preto, v. 30, n. 2, p. 101-107, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 9 out. 2009.

RODRIGUES, Maria do Socorro de Sousa. *Auto-avaliação e planejamento participativo no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC)*: em busca de saberes e da mudança de cultura institucional. Tese (Doutorado em 2007) – Pós-Graduação em Educação Brasileira da Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

ROTHEN, José Carlos; BARREYRO, Gladys Beatriz. Avaliação, agências e especialistas: padrões oficiais de qualidade da educação superior. *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 65, p. 729-752, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 30 mar. 2010.