Avaliação Institucional: Instrumento para a Melhoria da Qualidade do Ensino Superior

Davi Ferreira Barros*

RESUMO

As instituições de ensino superior, em especial as universidades, vêm sendo cobradas nos últimos anos por maior adequação do resultado de suas atividades aos recursos que nelas são dispendidos. A crescente demanda por maior transparência, pertinência e qualidade de suas realizações, em relação à sociedade, tem relativizado o conceito de autonomia dessas instituições e de suas relações com o Estado. Por outro lado, o seu sistema organizacional, de natureza complexa, tem requerido novas abordagens e proposições que visam melhor adequá-la aos desafios dos novos tipos de relações que se anunciam contemporaneamente.

A avaliação institucional ganha importância como instrumento não só de prestação de contas à sociedade, como de melhoria na qualidade de suas realizações, na medida em que se apresenta como aporte ao processo decisório de sistemas educacionais (macro ou microssistemas), notadamente na escola e seus desdobramentos internos.

A avaliação institucional, calcada numa metodologia mista — a avaliação interna mais a externa — ao proporcionar a criação de uma cultura da avaliação, ensejará o cumprimento de três objetivos básicos: um processo de contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; instrumento de planejamento de gestão; e prestação de contas à sociedade.

Davi Ferreira Barros

Doutor em Administração do Ensino Superior pela Vanderbilt University (USA); Coordenador Geral de Pós-Graduação da Universidade Metodista de Piracicaba

1. Introdução

A questão da avaliação das instituições de ensino superior (IES)1 no país ganha interesse peculiar na medida em

(*) Filiação Institucional: Coordenador Geral de Pós-Graduação da Universidade Metodista de Piracicaba.
(1) Para efeito deste trabalho estamos utilizando a sigla IES (instituições de ensino superior) de forma genérica, abrangendo todos os tipos de instituições de ensino superior no país, inclusive as universidades.

que—não somente pelo fato de o Governo ter publicado o Decreto nº. 2026, de 10.10.96, que estabeleceu procedimentos para o processo de avaliação de cursos e de IES, ou pela anterior Portaria nº. 249, de 18.03.96, que estabeleceu o Exame Nacional de Cursos—essas instituições, aqui e em outros países, passam por momentos de crise e de pressão social sobre sua pertinência e a qualidade de suas realizações. Por outro lado, tem sido valorizada pelos recursos que ostenta, como instalações, a qualificação de seus docentes, recursos para a pesquisa e ensino, etc. Geralmente os sistemas de credenciamento trabalham com essas variáveis. Embora possa haver conexão lógica entre recursos e produção isso nem sempre é verdadeiro. Por esta razão é mais ponderável analisar-se, mormente nos tempos atuais de recursos limitados, a capacidade de uma instituição relacionar-se com seu ambiente capacitando-se a captar e gerar recursos necessários aos seus propósitos *(Díaz, p. 25)*. A avaliação de qualidade não pode desconsiderar que para cada segmento poderá haver distintos critérios de avaliação. Mesmo tomando a definição genérica de que "qualidade é um conjunto de propriedades e características de um produto ou de um serviço que satisfaçam as necessidades dos clientes", os conceitos de qualidade dos clientes nem sempre são coerentes com suas necessidades, portanto, torna-se difícil abordar-se a questão da qualidade a partir dos clientes *(Díaz, 1991, p. 25)*.

A preocupação do autor, dentro de uma postura metodológica sistêmica, foi a de realizar uma atualização bibliográfica, na busca das tendências prevalecentes, em termos mundiais, nesse campo e, numa análise comparativa, como se enquadra o PAIUB-Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, em relação a essa tendência. O que se configura, na visão do autor, a partir de informações e de experiências já realizadas em outros países, é que o programa brasileiro segue a linha filosófica e metodológica adotada na Europa. Essa filosofia propugna, na expressão de Vroeijenstijn *(1995, p.7-12)* que não há prestação de contas sem avaliação externa, da mesma forma que não pode haver melhoria de qualidade sem auto-avaliação. Os países europeus estão em fase de implantação ou consolidação de seus projetos nacionais de avaliação da qualidade das IES.[2]

2. Autonomia e avaliação institucional

Algumas mudanças têm provocado novos enfoques sobre a estrutura, processos e resultados nas instituições educacionais universitárias que poderiam ser sintetizadas *(Díaz,1996)* da seguinte forma: de um lado uma nova concepção de relações entre governos e universidades induzidas por critérios de qualidade e autonomia; de outro, novos enfoques teóri-

(2) O autor esteve, durante o mês de fevereiro de 1997, realizando pesquisa junto à Universidade de Oviedo, na Espanha, com a orientação do Prof. Dr. Mario de Miguel Díaz, catedrático, membro do Comitê Nacional da Espanha que elaborou o Plano Nacional de Avaliação da Qualidade das Universidades Espanholas, quando teve oportunidade de acesso ao relatório do Projeto-piloto Europeu, e outros textos teóricos e procedimentais sobre o assunto.

cos e metodológicos que colocam diante deles a necessidade de avaliação, a partir de uma abordagem institucional.

Os conceitos de autonomia e qualidade pervadem o discurso nas universidades, mas o aperto dos governos, em face de recursos parcos, coloca a legitimidade da autonomia relativizada pela qualidade de seus produtos e serviços. Em suma, a contrapartida da autonomia é a avaliação, pois esta última é a estratégia que pode conjugar o interesse de ambas as partes. Neste sentido, a auto-avaliação começou a ser adotada pelas universidades como forma de evitar interferência e, pela legitimidade social, garantir sua autonomia.

Os governos democráticos têm postulado, em termos políticos, os seguintes princípiois em relação ao ensino superior: a) **igualdade de acesso**, nas instituições que tenham sustento governamental; b) **qualidade em seus serviços** de docência, pesquisa e extensão; c) contribuição necessária ao **desenvolvimento do sistema produtivo e social**; d) **prestação de contas** à sociedade de suas realizações.

Estabelece-se então, a partir destes princípios, um verdadeiro "estado de avaliação" que de certa forma relativiza a autonomia, a saber: "as instituições universitárias podem usufruir um *status* de autonomia sempre que garantam os fins que em cada caso orientam as políticas que as financiam" *(Díaz, 1996, p.16)*, ou na expressão de Barros & Silva "autonomia não se obtém por decreto ou como consequência de autodeclaração. A autonomia em sentido amplo deve ser conquistada e o fundamento de sua garantia está na competência com que a função administrativa é exercida *(1993, p.36)*.

Este trabalhar pela autonomia coloca uma nova postura que os acadêmicos terão de adotar pois: "Boa parte das dificuldades hoje se deve ao desengajamento dos acadêmicos nos problemas de gestão de suas instituições" *(Castro, 1995, p.164)*.

Esse "estado de avaliação" de que fala Van Vught *(em Osoro Sierra, 1995)*, que estabelece o princípio da auto-regulação, através de novas relações entre as IES e o Estado, onde as instituições garantem sua autonomia e ampliam sua liberdade na medida em que suas realizações respondem às necessidades da sociedade. Por isso, o conceito de qualidade institucional, a partir da autonomia num "estado de avaliação", é o de que *(Castro, 1995)* as instituições sejam o que elas se propõem a ser, e que a avaliação disso seja por elas mesmas realizada, passando pelo crivo de comitês de pares.

3. A complexidade da organização universitária

As universidades, como organizações sociais, têm características muito próprias que as diferenciam das demais. Em complemento à existência de uma comunidade interna, *(Donaldson et al. 1995)* as instituições estão engajadas em relações com grupos de interesse externos, que incluem sindicatos, associações profissionais, de empregadores, e empresas. As abordagens que tratam da

organização universitária têm centrado suas análises em aspectos parciais, como, por exemplo, focalizando apenas professores e alunos. Suas diversificadas relações — como ter em seu quadro profissionais com variados tipos de dedicação (horistas, tempo parcial, tempo integral, dedicação exclusiva); atividades de pesquisa financiadas por agências governamentais e por empresas privadas; a prontidão institucional para se adaptar às constantes mudanças nas possibilidades de emprego, entre outros — precisam ser levadas em conta como parte das caracteristicas especiais dessas instituições. A organização universitária na análise de Riley & Baldridge é uma "anarquia organizada" onde tres sistemas decisórios—burocrático, colegiado, e político— acontecem simultaneamente, às vezes de maneira conflituosa, mas ao mesmo tempo rica e criativa *(apud Barros & Silva, 1993)*. Por isso é conveniente se levar em conta as múltiplas e complexas variáveis constitutivas dessa organização, antes de se aprofundar em projetos de avaliação.

Assim, para efeitos de compreensão e teorização, devem ser observadas e analisadas como organização social, não sendo aplicáveis a elas, ao menos de forma estrita, princípios ou modelos de avaliação empresarial, ou que estejam calcados tão somente nos conceitos de qualidade prevalentes no mercado.

A partir de uma perspectiva sistêmica, os modelos teóricos com maior difusão ultimamente são os que aglutinam as diversas teorias organizacionais em três grandes grupos: a) **teorias racionais**, que enfatizam a concepção e estrutura da organização em relação às metas previamente estabelecidas; b) **enfoques naturais**, que ressaltam os processos internos à própria organização, especialmente os relativos aos indivíduos que aglutinam (processos); c) **aproximações sociais**, que colocam a necessidade de conceber as organizações desde uma perspectiva aberta, em interação com seu ambiente social.

> *"cada um destes enfoques constitui uma aproximação diferente à concepção das metas que justificam as organizações, que logicamente repercute na forma de determinar sua estrutura, processos e condutas, assim como na definição dos objetivos e critérios em relação à avaliação do rendimento organizacional" (Díaz, Mora & Rodrigues, 1991, p.18).*

A eficácia de uma organização em termos de meios e fins, segundo este enfoque, cumpre a seguinte sequência:

adaptação ao ambiente → aquisição de recursos → produção de resultados

↓ ↓ ↑

coesão e satisfação de seus membros

Este diagrama pode ser utilizado no momento de se estabelecer objetivos de avaliação.

O que justifica a existência de uma universidade como organização social? As tradicionais funções de ensino, pesquisa e extensão estão tão inter-relacionadas que é impossível considerar a avaliação de uma sem considerar a outra, muito embora se possa, por questões tópicas, ou de estratégia, ou de processo, avaliá-las separadamente (*Díaz, Mora & Rodrigues, 1991, p.15-18*).

4. O crescente interesse pela avaliação

O tema avaliação tem suscitado muito interesse nos últimos anos, sendo pauta de discussões, propostas, e projetos em todo o mundo, e teve um desenvolvimento importante a partir dos anos sessenta, nos Estados Unidos, com a aprovação da "Primary and Secondary Education Act", em 1965. Posteriormente, a criação do "I.E.A.- Association for the Evaluation of Educational Achievement", dedicada a promover estudos internacionais de avaliação. Nessa época apenas alguns países desenvolveram projetos, mas hoje cerca de quarenta países têm algum tipo de projeto de avaliação institucional de universidades. É de se mencionar, também, a criação de indicadores internacionais de educação, pela O.C.D.E. - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, nos anos setenta. Já nos anos oitenta e noventa, vários países iniciaram mecanismos de avaliação (França, Noruega, Espanha, Argentina, como exemplos). *(Ferrer, 1996, p.36)*.

Mais recentemente a conceituação sobre processos de avaliação tem evoluido, agregando valores, integrando métodos quantitativos e qualitativos, dando-lhe carater formativo, e incluindo-os como instrumento de gestão. *(ibid, p. 36-41)*. Observável, também, a mudança de enfoque macroscópico, calcado em políticas nacionais e seus sistemas educacionais, para os processos que ocorrem no interior de uma instituição educacional.

Contudo, na avaliação de instituições educacionais, não havendo concordância sobre os principais aspectos conceituais e um mínimo de indicadores mensuráveis em relação à qualidade, o discurso sobre ensino superior com qualidade continuará não tendo ressonância prática.

Por que desenvolver projetos de avaliação? A resposta a esta pergunta é uma espécie de síntese dos problemas por que passam as IES. Na expressão do Conselho de Universidades da Espanha,

> *" por sua própria natureza as universidades têm uma vocação irrenunciável de excelência acadêmica e científica, que as obriga a uma melhora contínua da qualidade dos serviços que prestam à sociedade no campo do ensino, da pesquisa e da cultura. De certo modo são, ademais, o ponto de referência para definir os níveis de qualidade do restante do sistema educativo, científico e cultural de um país" (1995, p.9).*

Acrescentem-se a isto as seguintes constatações:

- A fase de expansão dos sistemas de ensino superior (centros e programas) tem exposto significativas debilidades dos mesmos.

- Os custos têm disparado como conseqüência da massificação do acesso e as restrições econômicas forçam a uma maior eficiência do sistema.

- A sociedade exige do sistema de ensino superior uma maior contribuição ao desenvolvimento nacional.

- A internacionalização da produção e da formação superior reclama níveis de qualidade contrastados e contrastáveis.

- Todo aluno/usuário/cliente tem o direito a conhecer dados e especificações acerca da qualidade oferecida pela instituição em que ingressa e desenvolve sua formação.

- As Universidades e instituições de ensino superior, igualmente a qualquer serviço público, têm de oferecer evidência à sociedade da qualidade de sua ação e gestão.

- Finalmente, a natureza das funções e atividades das instituições universitárias, reclama a existência de processos internos e externos de avaliação como procedimento para garantir a pertinência, eficácia e eficiência das mesmas (*Consejo Nacional, 1996, p. 9*).

5. A Importância de objetivos e metas na avaliação institucional

Ainda que se possa avaliar sem o estabelecimento de metas, fica muito mais factível partir-se de objetivos concretos e deles derivar os critérios para se verificar o seu cumprimento ou não, através da utilização de medidas empíricas. Na verdade, a delimitação de objetivos e critérios é o eixo de qualquer programa de avaliação institucional. Um programa de avaliação de qualidade deve cumprir um duplo objetivo: primeiro, permitir à universidade conhecer a qualidade de suas atividades e detectar seus pontos fortes e débeis, de modo a lhe ensejar condições de planejar e conduzir projetos de melhoria; segundo, que seus usuários ou financiadores tenham uma informação objetiva e confiável do nivel de qualidade alcançado (*Consejo de Universidades, 1995, p. 11*).

Neste aspecto é chave a coerência entre a política educacional da instituição e os objetivos educacionais que nela se realizam. (*Díaz, Mora & Rodrigues, 1991, p. 23*). Esta coerência segue adiante quando se quer verificar, também, não só a eficácia, mas a eficiência isto é, os recursos absorvidos na sua realização.

A criação de objetivos e critérios de avaliação depende do conceito que se tenha sobre rendimento de uma instituição e quais são os critérios de qualidade em função dos quais se verificará esse rendimento. Toma-se como pressuposto que há diferença de valoração sobre o que a instituição produz, dependendo de quem os analisa, por exemplo: se governo, empresários, alunos, a própria instituição, etc. Por esta razão é dificil estabelecer objetivos aceitáveis para todos os segmentos e seus pontos de vista, assim, alguns autores preferem a palavra produtividade do que produto.

Numa empresa, aumentar a produtividade significa produzir mais quantidade ou melhor qualidade, ou as duas coisas, sem aumentar o custo. Como se afirmou linhas atrás, numa organização social como é o caso de uma instituição de ensino superior, este parâmetro precisa ser adequado a este tipo de organização. Esta postura é necessária pois numa IES os alunos são, ao mesmo tempo, clientes e produtos. Também são clientes, na medida em que se utilizam de seus serviços, os empresários e a sociedade em geral.

Cabe aqui um parêntesis: é importante destacar a diferença entre **avaliação do pessoal da IES**—onde se avalia o rendimento individual de cada professor ou pesquisador no desempenho de suas funções—da **avaliação institucional da qualidade da IES**—onde se avalia o rendimento da Instituição ou de determinadas unidades, cuja qualidade depende mais da ação coletiva de seus participantes do que do desempenho individual de seus integrantes. **(Consejo de Universidades, 1995, p. 15)**

Metodologicamente deve-se primeiro definir os objetivos que orientam a atividade de uma instituição e, posteriormente, os critérios de qualidade que servirão de base para julgar esses objetivos.

Retomando os três enfoques organizacionais—racional, natural e social—temos que os racionais enfatizam os resultados, focalizando sua quantidade e qualidade em função dos recursos dispendidos; os naturais avaliam os processos internos e a coesão e satisfação de seus membros no apoio ao funcionamento da organização; os sistemas abertos levam em conta os recursos que a instituição consegue amealhar uma vez que sua produção depende desses recursos.

6. Finalidades do processo avaliador

A avaliação deve ser um processo constante e contínuo para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo de uma instituição, que nutre o planejamento da gestão das IES, cumprindo também a função de prestar contas à sociedade *(Kpinis & Bareicha, 1995)*. Assim, a avaliação é o fundamento do processo decisório na medida em que propicia a correção de rumos e mudanças da realidade *(Bordignon, 1995)*.

A avaliação é uma estratégia dirigida à tomada de decisões, que por sua vez se pode colocar em dois níveis:

a) em relação aos objetivos ou metas que constituem o objeto da avaliação;

b) em função das inovações a serem introduzidas na instituição.

Quando os usos dos resultados da avaliação estão claramente estabelecidos ao se começá-la, a credibilidade e o compromisso no processo, pelos participantes ou implicados, são bem maiores. As decisões em qualquer dos dois casos devem ter prioritariamente caráter formativo e não somativo, ou seja, *(Both, 1995)* quando a avaliação, vista como processo, leve a decisões que influam na melhoria do ensino e aprendizagem, ou

ainda, *(Vianna[3], 1996)* que o processo de avaliação global da instituição leve à formação, não só de um profissional apto a contribuir com seus conhecimentos e habilidades, mas sobretudo a agir como cidadão.

Ainda não há acúmulo de experiências de avaliação institucional cujas decisões pudessem demonstrar melhoria na qualidade de ensino. Contudo, apesar desta aparente contradição, a utilização dos resultados de avaliação como ponto de referência para introduzir processos de mudança e inovação constitui-se, hoje, em estratégia apropriada no desenvolvimento das instituições. *(Díaz, 1996)*

Como se pode observar, há um aspecto conceitual que se refere ao estudo de fatores e elementos que configuram as organizações sociais que são as IES. Há, doutra sorte, um aspecto técnico, ou análise da metodologia, a se adotar quando se debruça sobre a avaliação de uma instituição concreta ou um aspecto específico dela. Assim, a mútua implicação entre o aspecto conceitual e o técnico é que poderá propiciar qualidade ao processo avaliativo. Este fará sentido quando gerar decisões que possam ensejar melhoras na instituição, pois sem avaliar não é possível melhorar. É de se esperar que as decisões decorrentes sempre promovam inovação educativa. O modelo de avaliação a ser adotado deve ser decisão da própria instituição, no entanto, é sempre aconselhável a intervenção de especialistas em avaliação educacional, que colaborem na análise dos fatores condicionantes da atividade institucional e na delimitação de critérios e indicadores válidos que possam ser abordados empiricamente (avaliabilidade). "Este papel é crucial pois do rigor de sua assessoria pode depender a credibilidade e utilidade de todo o processo" *(Díaz, 1996, p. 29)*.

7. Conseqüências da adoção da avaliação institucional

A participação em um projeto de avaliação institucional tem conseqüências imediatas para a IES, na medida em que a ajuda a tomar consciência de seus problemas e de suas possibilidades, e a elaborar planos internos de atuação para melhorar seus níveis de qualidade e de prestígio. Bordignon neste ponto afirma que "atribuir valores é, antes de tudo, uma análise crítica da eficácia dos meios e processos, da congruência e relevância dos objetivos" *(1995, p. 405)*. Numa outra perspectiva Penna Firme alude que a avaliação surge para fazer acontecer a própria inovação educacional *(1996)*. Por outro lado a divulgação dos resultados da avaliação cumpre um papel de melhorar o conhecimento da comunidade externa sobre a própria instituição, de suas realizações e dos esforços que realiza para melhorar seus serviços à sociedade. Esta postura, sem dúvida, faz por aumentar o apoio social à IES. A avaliação institucio-

(3) Vianna, em seu texto aborda a avaliação institucional, a que chama de global, sob a perspectiva de uma formação para a cidadania, detendo-se em aspectos político-pedagógicos. Notadamente traz contribuição crítica aos conteúdos e práticas pedagógicas e didáticas em face dos avanços científico-tecnológicos.

nal também pode ajudar o poder público na (re) formulação de suas políticas de desenvolvimento para a área, como criação de novas instituições, institutos, centros ou cursos, criar aportes financeiros para estímulo a determinadas áreas, entre outros *(Consejo de Universidades, 1995, p. 35)*.

Precisamos considerar, ainda, que a avaliação institucional—com a metodologia mista (avaliação interna mais a externa) — visa a não só avaliar num corte temporal mas a criar uma cultura de avaliação. Esta, uma vez consolidada, tenderá a ser contínua, ficando apenas por se determinar qual o mais adequado lapso temporal a mediar as avaliações.

8. Áreas de possíveis conflitos

Quais seriam *(Donaldson et al, 1995)* as áreas de possíveis desacordos ou que necessitariam maiores discussões e aprofundamentos?

Uma delas seria a do possível conflito que às vezes se coloca entre a auto-avaliação e a avaliação externa. Parece que, de fato, o conflito não é tão determinante na medida em que se priorize a metodologia da auto-avaliação, no sentido de que ela, a despeito até do inicial despraparo dos agentes para essa tarefa, funcione como uma forma de treinamento e de preparar a instituição para assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento com qualidade. Quanto mais isto ocorre no dia-a-dia institucional, tanto menos a auto-avaliação será vista como mera produção de relatório para uma comissão externa julgar. Por outro lado, o papel dos especialistas externos é muito mais do que simplesmente "segurar o espelho para a instituição se olhar", isto é, refletirá, em sua análise crítica, mais os aspectos levantados na própria auto-avaliação, do que como procuradora de fatos depreciativos numa espécie de comportamento de inspeção.

Outro dilema que os mesmos autores colocam é que a avaliação pode conduzir a relevantes comparações entre programas de diferentes instituições. Não obstante há forte consenso de que não deve haver **classificação** das instituições. O importante é que cada instituição atinja os objetivos educacionais constantes de sua missão. De fato, a avaliação entre os **objetivos propostos e o efetivamente realizado** é o núcleo da questão da qualidade do ensino superior.

Ainda um outro dilema está no uso de dados estatísticos e indicadores de performance. Os especialistas parecem concordar que não ha ligação necessária entre os indicadores e qualidade, esta muito mais que apenas medidas de resultado. A qualidade tem a ver também com o contexto, os insumos ou entradas, com o processo de ensino e aprendizagem, equipamentos, laboratórios, etc. *(ibid, p. 118)*.

9. A proposta brasileira de avaliação institucional

Lastreando-se na concepção de que à instituição cabe produzir e disseminar o saber, um processo de avaliação institucional, segundo a Comissão Nacional de Avaliação, deve atender a uma tripla

exigência nos dias atuais:

"a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;

b) uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária;

c)um processo sistemático de prestação de contas à sociedade"(1994, p. 12).

No mesmo documento afirma que a sistematização de um processo de avaliação institucional, além de proporcionar o aprimoramento na realização de atividade, previne que "a rotina descaracterize objetivos e finalidades desta mesma atividade" *(ibid, p.12).*

"Enquanto processo de atribuição de valor, a avaliação supõe exame apurado de uma dada realidade, a partir de parâmetros de julgamento derivados dos objetivos, que orientam a constituição, desenvolvimento ou produto das ações dessa mesma realidade. Supõe, igualmente, racionalidade dos meios e utilização de aferições quantitativas" (ibid, p.12).

A Comissão também destaca alguns princípios, que de certa forma confirmam os anteriormente elencados mais detalhadamente, ou seja: que haja aceitação ou conscientização de todos os envolvidos; que sobre os princípios norteadores e critérios adotados haja reconhecimento de sua legitimidade; e propugna pelo envolvimento direto de todos os segmentos da comunidade acadêmica"na sua execução e na implementação de medidas para melhoria do desempenho institucional" *(ibid, p. 13).*

Objetivo Geral

"...é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição...A utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais da universidade, traduzida em compromissos científicos e sociais, assegura a qualidade e a importância dos seus produtos e a sua legitimação junto à sociedade"(ibid, p. 13).

Objetivos específicos, em resumo:

a) impulsionar processo criativo de autocrítica da instituiçao;

b) promover um diagnóstico das relações nas dimensões ensino, pesquisa, extensão e administração;

c) (re) estabelecer compromissos com a Sociedade;

d) repensar objetivos;

e) estudar, propor e implementar mudanças.

Características - "De modo global e específico a avaliação de uma universidade é institucional, enquanto procura levar em consideração os diversos aspectos indissociáveis das múltiplas atividades-fim e das atividades-meio necessárias à sua realização,..." *(ibid, p. 13).* A globalidade e a necessidade de se evitar ação corporativa: é desejavel que o processo de avaliação institucional envolva avaliação interna, desenvolvida pelos próprios agentes das ações, aliada a uma avaliação externa, esta trazendo aportes de outros segmentos científicos e sociais.

10. Conclusão

Numa análise comparativa, os princípios, conceitos e objetivos que dão consistência à proposta nacional (PAIUB)[4] guardam semelhança à filosofia que norteou o projeto-piloto Europeu de avaliação institucional da qualidade de suas IES, como atrás se comentou. Vale destacar a defesa da autonomia universitária expressada na adesão voluntária, cuja base filosófica está apoiada na abordagem da avaliação como instrumento de alavancagem e soerguimento da capacidade institucional de atingir com plenitude os fins a que se propõe, de identificar necessidades e implantar mudanças.

Outro aspecto fundamental nessa similitude conceitual e metodológica é a valorização da auto-avaliação. Partindo-se do pressuposto de que qualquer julgamento que não for compreendido, ou não for aceito pelo agente avaliado (por discordância, falta de legitimidade ou credibilidade do processo), não gerará nele (agente) qualquer compromisso, tornando-se, por conseqüência, inábil a promover crescimento ou desenvolvimento de suas ações.

Como a auto-avaliação, embora fulcro do processo, por si só correria riscos, a despeito do melhor rigor metodológico que se lhe impusesse, de não abarcar visão plena, a avaliação externa baseada em colegas (pares) completa o espectro, aperfeiçoando o quadro de julgamento e das proposições de melhoria.

Por este raciocínio,

- autonomia,
- auto-avaliação,
- avaliação externa por pares, e
- publicação de relatório seriam os componentes essenciais de um projeto de avaliação institucional.

(4) BRASIL. Decreto n.2026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituiçõesde ensino superior. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, v.134, n.198, p.20.545-6, 11 out. 1996. Seção 1

ABSTRACT

During the last years, higher educational institutions, especially universities, are demanded to adequate the results of their activities to the resources at their disposal. An increasing search for more transparency, pertinency, and quality of their performance in relation to the society, has relativized the concept of autonomy of theses institutions, and their relation with the State. On the other hand, their complex organizational system has demanded new approaches and propositions for a better adjustment to the contemporary challenges of a new kind of relations.

An institutional evaluation earns significance not only as an instrument of accountability to the society, but also to improve the quality of their services, if presented as a contribution to the decision procedures of educational systems (macro- or micro systems) especially in schools and their internal displays.

An institutional evaluation based on a mixed methodology - internal and external evaluation - will create an evaluation culture and therefore proportionate the accomplishment of three basic aims: a process of continuous improvement of the academic practice; an instrument for administrational planning; and accountability to the society.

RESUMEN

En los últimos años se les pide a las instituciones de enseñanza superior, en especial a las universidades, que los resultados de sus actividades sean de acuerdo a los recursos que se les destina. La creciente demanda por la transparencia, la pertinencia y la calidad de sus tareas en relación a la sociedad han relativizado el concepto de autonomía de esas instituciones y de sus relaciones con el Estado. El complejo sistema de organización de esas instituciones, por otro lado, ha requerido nuevas formas de abordaje y propuestas destinadas a ajustarlas mejor a los desafíos de los nuevos tipos de relaciones que se presentan actualmente.

La evaluación institucional se vuelve un importante instrumento, no solamente para rendir cuentas a la sociedad, pero también para mejorar la calidad de sus servicios, en la medida en que se presenta como aporte al proceso de decisiones de sistemas educacionales (macro o microsistemas) especialmente en la escuela y sus despliegues internos.

La evaluación institucional, basada en una metodología mixta - la evaluación interna y la externa - al proporcionar la creación de una cultura de la evaluación, hará posible el cumplimiento de tres objetivos básicos: un proceso de continuado perfeccionamiento del desempeño académico; instrumento de planificación de gestión; y rendición de cuentas a la sociedad.

Referências Bibliográficas

BARROS, D. F., SILVA, R. C. *Entre a autonomia e a competência*: tópicos em administração universitária. Piracicaba (SP): Ed. UNIMEP, 1993. 124p.

BORDIGNON, G. Avaliação na gestão de organizações educacionais. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v.3, n.9, p.401-10, out./dez. 1995.

BOTH, I. J. Processo de avaliação institucional: agente de política universitária. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v.3, n.8, p.253-62, jul./set. 1995.

BRAGA, M. M. *Implantação de programas de Qualidade Total em instituições federais de ensino superior*. [s.l.]: Universidade Federal de Alagoas, PROAD, 1996. (material xerografado)

BRASIL. Decreto n.2026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, v.134, n.198, p.20.545-6, 11 out. 1996. Seção 1

_____. Portaria nº 1.855, de 30 de dezembro de 1994. Institucionaliza a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, v.133, n.3, p.237, 04 jan. 1995. Seção 1.

CARDONA, V. C. *Guia de autoevaluación*. Madrid: Ediciones AUIP, 1995.

CASTRO, M. H. M. Avaliação institucional para a autogestão: uma proposta. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v.3, n.7, p.157-72, abr./jun. 1995

COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. *Programas de avaliação institucional das universidades brasileiras*: PAIUB. Brasília, DF, 1994. 111p.

CONSEJO DE UNIVERSIDADES. *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*. Madrid: Secretaria General del Consejo Técnica de Universidades, 1996. 105p.

_____. *Programa de evaluación institucional de la Calidad de las Universidades*. Madrid: Secretaria General del Consejo Técnica de Universidades, 1995. 35p.

DÍAZ, M. M. *El desarrollo profesional docente y las resistencias a la innovación educativa*. Oviedo (Esp.): Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo, 1996. 349p.

_____., MORA, J-G., RODRIGUES, S. *La evaluación de las instituciones universitárias*. Madrid: Regleta, 1991. 483p.

DONALDSON, J., STAROPOLI, A., THUNE, C., VROEIJENSTIJN, T. European pilot projects for evaluating quality in high education: guidelines for participating institutions. *Higher Education in Europe*, Budapeste, v.20, n.1-2, p.116-33, July/Sept. 1995.

FERRER, A. T. E. Evaluación y cambio de los sistemas educativos: la interación que hace falta. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO: HORA DE FAZER, 1995, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: Fundação CESGRANRIO, 1996. p.35-54.

KIPNIS, B., BAREICHA, P. S. Avaliação de cursos e gestão do ensino de graduação em universidades: um estudo de tendência. *Ensaio: Avaliação e políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v.3, n.9, p.365-76, out./dez. 1995.

OSORO SIERRA, J. M. *Los indicadores de rendimiento en la evaluación institucional universitária*. Zaragosa (Esp.): Universidad de Zaragosa, Instituto de Ciências de la Educación, 1995. 215p.

PENNA FIRME, T. Avaliação de inovações educacionais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO: HORA DE FAZER, 1995, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: Fundação CESGRANRIO, 1996. p.65-74.

PROYECTO piloto europeo para evaluar la calidad en la enseñanza superior. *Informe Europeo*, [s.n.t.] p. 85, 1995.

VIANNA, I. O. A. Avaliação universitária global: o tripé ensino, pesquisa-extensão e a formação da cidadania. *Cadernos*, São Paulo, v.2, n.1, p.23-33, jun./jul. 1996.

VROEIJENSTIJN, A. I. *Improvement and accountability*: navigating between Scylia and Charybdis: guide for external quality assessment in higher education. London: Jessica Kingsley, 1995. 74p. (Higher education policy; 30)