

Controladoria de Gestão: Modelo de Orientação à Auto-Avaliação das IES

José Moreira da Silva Neto

Sidinei Aparecido Pereira

Resumo:

Desenvolve-se neste trabalho um Modelo de Orientação à Avaliação Institucional para as Instituições de Ensino Superior (IES). Neste modelo a IES é vista como um sistema vivo ? auto-regenerativo, cuja estratégia se apóia na aprendizagem contínua, na qualidade dos processos, na satisfação de alunos / comunidade e na equalização de capacidades versus demanda

Área temática: *Controladoria*

Controladoria de Gestão: Modelo de Orientação à Auto-Avaliação das IES

José Moreira da Silva Neto (Fundação Universidade Federal de Rondônia) msilva@unir.br
Sidinei Aparecido Pereira (Fundação Universidade Federal de Rondônia) sidinei@unir.br

RESUMO

Desenvolve-se neste trabalho um Modelo de Orientação à Avaliação Institucional para as Instituições de Ensino Superior (IES). Neste modelo a IES é vista como um sistema vivo – auto-regenerativo, cuja estratégia se apóia na aprendizagem contínua, na qualidade dos processos, na satisfação de alunos / comunidade e na equalização de capacidades versus demanda

Palavras-Chave: Avaliação Institucional. Aprendizagem e melhoria contínua.

Área Temática: Controladoria

INTRODUÇÃO

A orientação neste trabalho consiste na avaliação institucional (AI) da Instituição de Ensino Superior (IES) como um veículo para a aprendizagem e crescimento, para a qualidade dos processos internos, para o atendimento das necessidades de alunos e comunidade, para o fomento e equilíbrio de recursos que são, obviamente, necessários para alavancar a consecução da missão institucional.

Os dirigentes brasileiros do setor de educação, ao editar as dimensões a serem consideradas no processo de avaliação institucional constante no art. 3º. da Lei nº. 10.861/04, atentaram-se para o posicionamento de Senge (in: Schools that learn, 2000), sobre um fato que está ficando cada vez mais proeminente nos últimos anos. Na referida obra, Senge argumentou que as escolas (as IES) podem ser recriadas, vitalizadas e renovadas de forma sustentável, não por decreto ou ordem nem por fiscalização, mas pela adoção de uma orientação aprendente.

Diante de uma filosofia de gestão mecanicista que tem imperado neste setor, as dimensões apresentadas no referido artigo da Lei 10.861/04 mostrou-se coerentemente flexível, pois exigiu das IES que apenas adotem uma orientação aprendente, ou seja, que desenvolvam e adotem um modelo de avaliação institucional próprio, capaz de orientar práticas eficazes ao cumprimento de sua missão. Tal edição legal, inovou, à medida que deixou um pouco de lado, a prática de legislar. Esta prática funciona razoavelmente bem, quando se trata de sistema mecanicista, entretanto, a prática mecanicista é totalmente imprópria para as IES, já que elas são sistemas vivos.

Sobre a adesão da orientação aprendente – avaliação institucional como veículo de adaptação e inovação para o novo paradigma de organização e gestão nas IES, é oportuno fazer aqui um parâmetro sobre o paradigma mecanicista e o novo. Sobre este parâmetro Senge (2005) observa que, na era do conhecimento, as IES não podem ser mais gerenciadas como algo mecânico, e sim como um sistema vivo (regenerativo) que cresce e evolui por si mesmo. A orientação aprendente para crescer e evoluir em um sistema vivo, segundo posicionamento de Senge, é inseparável das ações deste sistema: “todo o fazer é saber e todo o saber é fazer”, ou

seja, todo o fazer (as ações) de uma IES deve ser avaliado para subsidiar e melhorar o seu saber – a sua capacidade de evoluir e crescer – o seu conhecimento. Assim, a evolução e crescimento da IES depende de uma aprendizagem contínua e esta por sua vez, necessita de avaliações também contínuas. Daí a configuração da importância da avaliação institucional, ou como apresenta Senge, da orientação aprendente, nas IES.

O desafio para este novo paradigma inclui, conforme posicionamento de Senge (2005), a definição de escola (IES) como um ponto de apoio para a mudança educacional e social. E que as IES dependem das regiões e comunidades das quais elas fazem parte. E as comunidades sustentáveis, por sua vez, necessitam de escolas para todos (não só para alunos). Isso quer dizer que a responsabilidade da IES é abrangente à sua região – à sua comunidade.

Para entender a extensão da finalidade da avaliação institucional, deve-se, primeiramente, entender o conceito do termo avaliação. Silva Neto (2004) caracteriza avaliação como: “procedimento que possibilita reunir evidências de que alguns fatos tiveram influência sobre certo acontecimento, ação ou comportamento”. Entretanto, o termo avaliação institucional tem recebido interpretações conceituais diversas, ora como técnica, ora como crença, ora como mito. Por exemplo, Silva Neto (2004) adaptando conceitos de Sink (1993) para o contexto da avaliação da liderança na gestão do espaço público municipal, apresentou algumas definições orientadoras para o termo avaliação:

- avaliação como um instrumento que compartilha informações e orienta para a melhoria contínua do desempenho;
- avaliação como meio de aprender e orientar estratégias e ações;
- avaliação como meio de orientar para a melhoria, pois orientação para o controle impede esforços para melhorar e crescer;
- avaliação como maneira de desmistificar as percepções (imaginárias) de que ela traz conseqüências negativas;
- avaliação como maneira de conduzir à economia de recursos e energias;
- avaliação como meio de identificar contornos e elementos de problemas, bem como clarificar alternativas de superação de conflitos e crises;
- avaliação como maneira de influenciar e dominar paradigmas, oferecendo alternativas para disciplinar o pensamento míope do controle improdutivo que não agrega nenhum valor para o cliente (usuário);
- avaliação como desafio de trabalhar na condição de uma atividade complexa, que, uma vez aceita, pode ficar menos difícil; é daí que surge o aprendizado e, com ele, a melhoria, o progresso;
- avaliação como meio de preparar pessoas na organização para que elas a aceitem como uma ferramenta para a melhoria; a necessidade de que isso ocorra é essencial para o seu sucesso; entretanto, o aprendizado no processo pelo qual se determina o que avaliar, como avaliar e como utilizar as evidências da avaliação é mais importante que o próprio produto/serviço do processo de avaliação;
- avaliar o que é importante, estrategicamente, e não só o que é fácil de avaliar;
- desenvolver o processo de avaliação, adotando inicialmente uma abordagem experimental para a melhoria – o risco será compensado;
- ter continuidade; o processo de avaliação de desempenho não deve ser visto pelas pessoas envolvidas simplesmente como uma moda passageira;
- ajustar-se claramente ao processo de gestão e ser reconhecido como um instrumento de apoio à tomada de decisão, à melhoria de desempenho e à solução de problemas em geral;
- considerar e refletir no projeto do processo de avaliação as conseqüências comportamentais, conseqüências não intencionais e potencialmente disfuncionais da avaliação do desempenho;

- criar visão e noção de continuidade do processo de avaliação, para lhe assegurar utilização eficaz a longo prazo.

Portanto, como se pode perceber, a extensão do termo avaliação abrange todos os elementos e interfaces dos sistemas da IES. Assim, a finalidade da avaliação institucional na IES começa a partir da percepção da necessidade de mudança na cultura organizacional, no desenvolvimento de filosofia e postura orientada para a aprendizagem contínua e focada ininterruptamente na missão institucional. Como ponto de partida para o novo paradigma na gestão da IES, pode-se caracterizar o termo finalidade da avaliação institucional como:

- contribuir para a aprendizagem e crescimento da IES;
- contribuir para a organização e gestão de qualidade das ações na IES;
- contribuir para a consecução e satisfação das necessidades de aluno / comunidade;
- contribuir para o equilíbrio na demanda de recursos em face os desafios impostos pela missão institucional.

Assim, o processo de avaliação institucional da IES (a orientação aprendente) assume a responsabilidade de contribuinte – orientador da aprendizagem e crescimento, da organização e gestão para a qualidade, da satisfação de necessidades e aspirações de alunos / comunidade e obviamente, da orientação para o equilíbrio de recursos necessários à consecução da missão institucional.

Uma IES somente se torna efetiva quando ela direciona toda a sua energia para o cumprimento de sua missão sem qualquer desvio de conduta ou fraqueza. Isto significa efetividade. Pois a efetividade somente é plena quando ela assegura e possibilita a satisfação de propósitos, a realização de aspirações. Deste modo, para a formulação de uma hipótese de efetividade no contexto da avaliação institucional da IES, pode-se lançar mão das condicionantes representadas pelos termos “Se” “Então”, ou seja:

- “Se” a avaliação institucional oferece elementos de orientação para a aprendizagem e crescimento;
- “Se” a avaliação institucional oferece elementos de orientação para a organização e gestão da qualidade dos processos institucionais;
- “Se” a avaliação institucional oferece elementos de orientação para a satisfação das necessidades e anseios do aluno / comunidade;
- “Se” a avaliação institucional oferece elementos de orientação para a equalização de recursos e melhoria da infra-estrutura física e de logística da IES;
- “então” a avaliação institucional oferece elementos para a efetividade da IES.

Assim, a efetividade da IES apresenta como principal causa, evidências de ações identificadas no processo de avaliação institucional. Tal processo, uma vez atuando como veículo de orientação à ocorrência e ao alinhamento de ações competentes para os propósitos institucionais, conseqüentemente viabiliza a efetividade.

Aprendizagem Institucional

A mudança de cultura que a IES deve se submeter, para adequar as demandas inerentes a era do conhecimento, consiste em um desafio inevitável. Como revela Senge (2005, p. 24), a prática formal da aprendizagem institucional é relativamente nova e, muitas pessoas saem dela com uma variedade de experiências, disciplinas e orientações. Portanto, logo no começo, deve sentir que é importante articular as idéias norteadoras que se encontra no coração de uma IES aprendente. Em outras palavras, Senge considera essas verdades auto-evidentes. O autor observa que as organizações estabelecem o modo como funcionam a partir da maneira como

as pessoas reagem. Para ele, as políticas e regras não criaram os problemas atuais da IES e não irão eliminá-los. As dificuldades que as IES (como todas as organizações) enfrentam sempre são profundamente influenciadas pelos tipos de modelos e relações mentais mais amplas no sistema em todos os níveis, desde o professor e os alunos em uma sala de aula até os corpos políticos que supervisionaram as IES. Senge observa que: “Se deseja aperfeiçoar um sistema escolar, antes de mudar as regras, veja as maneiras como as pessoas pensam e interagem. Senão, as novas políticas e estruturas organizacionais simplesmente desaparecerão, e a IES retornará, com o passar do tempo, à forma que tinha antes”. Logo, a aprendizagem institucional se apóia em três pontos convergentes conforme figura 1.

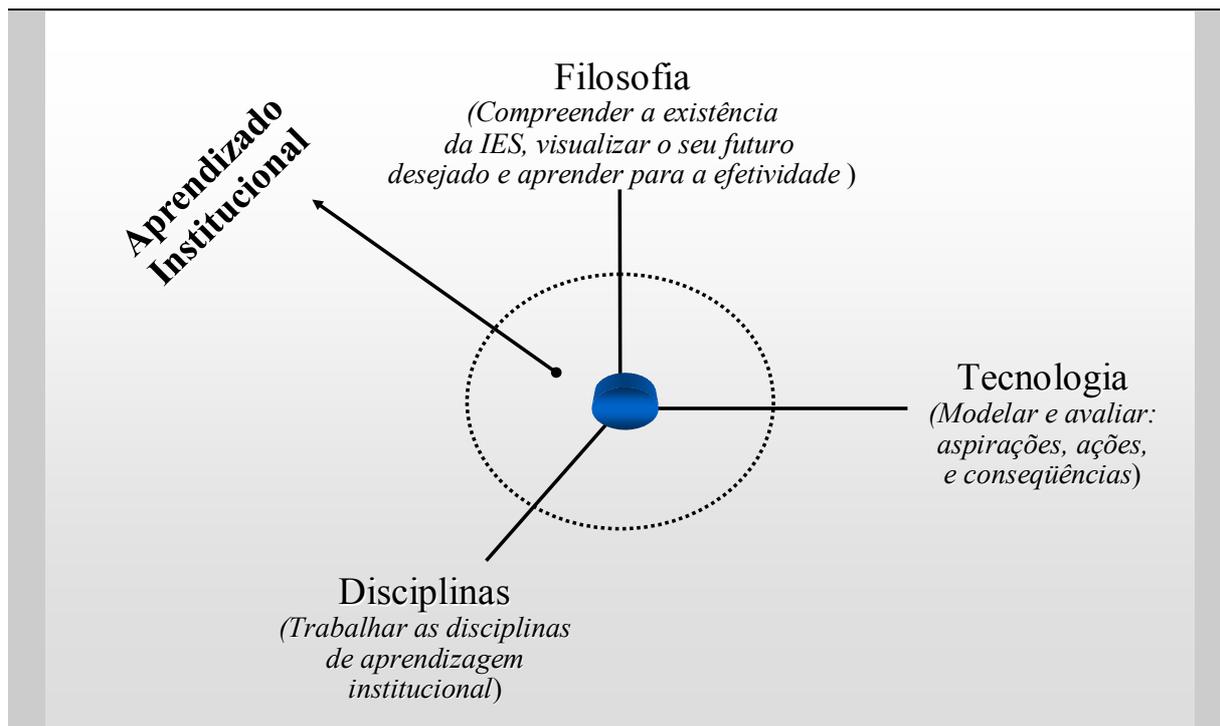


Figura 1 – Fatores de convergências da aprendizagem institucional

Filosofia institucional

O termo filosofia caracteriza-se em várias definições, entre as quais, Chauí (1997: 16.) argumenta que, em uma primeira aproximação, se podem encontrar, pelo menos, quatro definições gerais do que seria a filosofia:

- visão de mundo de um povo – de uma civilização ou de uma cultura;
- sabedoria de vida – a filosofia como a definição e a ação de pensar e aprender;
- esforço racional – a filosofia como disciplina de compreensão e concepção do objeto do esforço racional;
- fundamentação teórica e crítica dos conhecimentos e das práticas – a filosofia, como disciplina que se ocupa com as condições e os princípios do conhecimento que pretenda ser racional e verdadeiro.

Na orientação da filosofia como disciplina institucional, ou seja, a filosofia no ambiente das organizações, Hax (1996: 254) a define como uma declaração muito freqüente e articulada principalmente pela alta administração para comunicar a razão de ser da organização, a sua visão de futuro, as suas crenças e valores, seus princípios éticos, sua política de qualidade, sua política ambiental, sua política de segurança e de saúde ocupacional. Neste mesmo contexto,

Shour (2000, p. 41) considera como elementos da filosofia institucional o padrão de comprometimento, relacionamento e de exigência dos principais partícipes – agentes que mantêm vínculos com dada instituição. Neste entendimento os principais partícipes de uma IES são os alunos e seus familiares, os professores, a comunidade, os corpos políticos que a supervisionam, os dirigentes e demais pessoas da IES.

Em síntese, a filosofia como elemento de compreensão, concepção e alinhamento de todas as práticas e energias de uma instituição a longo – a médio e a curto prazo, deve nortear-se por respostas às seguintes indagações:

- missão – por que a instituição existe (que benefício a instituição oferece à sociedade)?
- Valores – em que se acredita na instituição (quais os padrões de conduta na instituição)?
- Visão – o que a instituição quer ser no futuro (como a instituição deve chegar lá)?
- competências críticas – que competências e habilidades (oportunidade de evoluir e crescer) a instituição oferecerá para os seus partícipes?
- linhas estratégicas – quais os temas críticos guiaram as ações da instituição?
- objetivos estratégicos – em que objetivos particulares os temas críticos se concretizaram?
- indicadores estratégicos – como medir o cumprimento dos objetivos?
- metas estratégicas – como identificar e alinhar os desvios no cumprimento dos objetivos?
- plano de ação – que ações desenvolver para atingir os objetivos estratégicos?

Para compreender o objeto da racionalidade filosófica na IES aprendente, é necessário trabalhar simultaneamente as disciplinas comportamentais e instrumentais da aprendizagem institucional.

Disciplinas da aprendizagem institucional

O segundo elemento dos fatores de convergências da aprendizagem institucional consiste no trabalho com as disciplinas da aprendizagem. Para Senge (2005, p. 17) as características e benefícios deste trabalho são:

- trabalhar a disciplina domínio pessoa – possibilita cultivar as aspirações individuais e a consciência da realidade consistindo na prática de articular uma imagem coerente da visão pessoal, – os resultados que a pessoa mais deseja criar em sua vida – com uma avaliação coerente de sua realidade atual; isto, segundo Senge, produz uma espécie de tensão inata que, quando cultivada, pode expandir sua capacidade de fazer escolhas melhores e de alcançar um maior número de resultado previamente escolhido;
- trabalhar a disciplina modelos mentais – possibilita tornar-se consciente das fontes do próprio pensamento, exercitando a capacidade de reflexão e investigação – concentra-se no desenvolvimento da consciência de atitudes e percepções suas e de outros ao seu redor; a opinião do autor é que o trabalho com modelos mentais também, pode ajudar você a definir a realidade atual de forma mais clara e honesta;
- trabalhar a disciplina visão compartilhada – possibilita fomentar o compromisso com propósitos comuns; por ser uma disciplina de práticas coletivas, ela estabelece um foco no propósito mútuo – pessoas com um propósito comum (como professores, coordenadores, administradores e demais pessoas da IES) podem aprender a nutrir um senso de comprometimento com um grupo ou organização, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscam criar e dos princípios e das práticas norteadoras através dos quais esperam chegar lá; esta linha teórica enfatiza que uma escola (IES) ou comunidade que pretenda viver aprendendo necessita de um processo de visão compartilhada comum;
- trabalhar a disciplina aprendizagem em equipe – possibilita a transformação das capacidades de pensar coletivamente; ela é uma disciplina de interação de grupo; por meio de técnicas

como o diálogo e as discussões hábeis, pequenos grupos de pessoas transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar objetivos comuns e produzir uma inteligência e habilidade maior do que a soma dos talentos dos membros individuais;

- trabalhar a disciplina pensamento sistêmico – possibilita o desenvolvimento da consciência da complexidade, interdependências, mudança e poder de influenciar; com a prática desta disciplina, as pessoas aprendem a compreender melhor a interdependência e a mudança e, assim, são mais capazes de lidar de forma mais eficaz com as forças que moldam as conseqüências de suas ações; esta disciplina baseia-se em um crescente corpo teórico sobre o comportamento de feedback e a complexidade – as tendências inatas de um sistema que levam ao crescimento ou à estabilidade ao longo do tempo.

Pela evidenciação – constatação no fundamento das disciplinas apresentadas, as práticas de aprendizagem institucional são contínuas, árduas e vitais. Entretanto, neste início de século XXI, se os partícipes de uma IES não se conscientizarem deste fato e encará-lo como desafio, há grande chance de estarem cometendo um grave equívoco, ou ainda, de estarem acometidos fortemente da miopia do paradigma mecanicista.

Tecnologia de gestão à aprendizagem

O terceiro elemento de convergências à aprendizagem institucional consiste na tecnologia de gestão – no instrumento modelador das adaptações às mudanças. Várias tecnologias podem ser utilizadas. Entretanto, diante da complexidade destes elementos, é conveniente o uso de uma tecnologia modeladora de outras também imprescindíveis, cuja eficiência, eficácia e efetividade, já tenha sido testada.

A tecnologia modeladora deve possibilitar o alcance dos seguintes objetivos:

- traduzir e transformar a filosofia institucional e as disciplinas de aprendizagem em resultados concretos;
- trabalhar os vetores de causa e efeito;
- evidenciar e comunicar as relações de causa e efeito em perspectivas estratégicas, ou seja: aprender continuamente para crescer – para obter eficiência e qualidade nos processos institucionais – para satisfazer as necessidades de alunos e comunidade – para prover e equilibrar capacidades de recursos (infra-estrutura) com a demanda de serviços.

Assim sendo, a tecnologia identificada consiste na metodologia *balanced scorecard* desenvolvida por Kaplan e Norton no início da década de 1990 – atualmente bastante disseminada em todo o mundo. Sendo que a finalidade principal desta metodologia consiste na orientação e alinhamento de estratégias e ações na instituição, a fim de suplantare desafios inovadores surgidos na era do conhecimento.

MODELO ORIENTAÇÃO À AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O modelo consiste em uma representação abstrata e simplificada para a gestão da aprendizagem, da qualidade, da satisfação das necessidades do aluno/comunidade e do equilíbrio entre utilização de recursos e a demanda de serviços pela comunidade/sociedade. Nele, pressupõe a IES como um sistema vivo, autotransformador. Uma realidade em seu todo, ou em partes. O modelo tem a pretensão de orientar a realidade institucional, portanto, ele deve atuar como um mapa de relacionamento “causa e efeito” e de evidenciação à melhoria educacional e social.

O modelo, ao propor o desenvolvimento da aprendizagem, da qualidade, da satisfação das necessidades dos seus partícipes e do equilíbrio de recursos versus demanda de serviços, assume com inovação o “estado da arte” da gestão na era do conhecimento. Assume, principalmente, o que apresenta o Roteiro de Auto-avaliação Institucional 2004 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que a avaliação das instituições de educação superior tem o caráter formativo e visa ao aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo. Que tal fato ocorre, em especial, quando conta com a participação efetiva de toda a comunidade interna e, ainda, com a contribuição de atores externos do entorno institucional. Com isso, a avaliação institucional oportuniza a instituição construir aos poucos, uma cultura de evidenciação que possibilita uma contínua atitude de tomada de consciência sobre sua missão e finalidade acadêmica e social. A figura nº 2 oferece uma base de orientação e sustentação ao modelo de auto-avaliação.

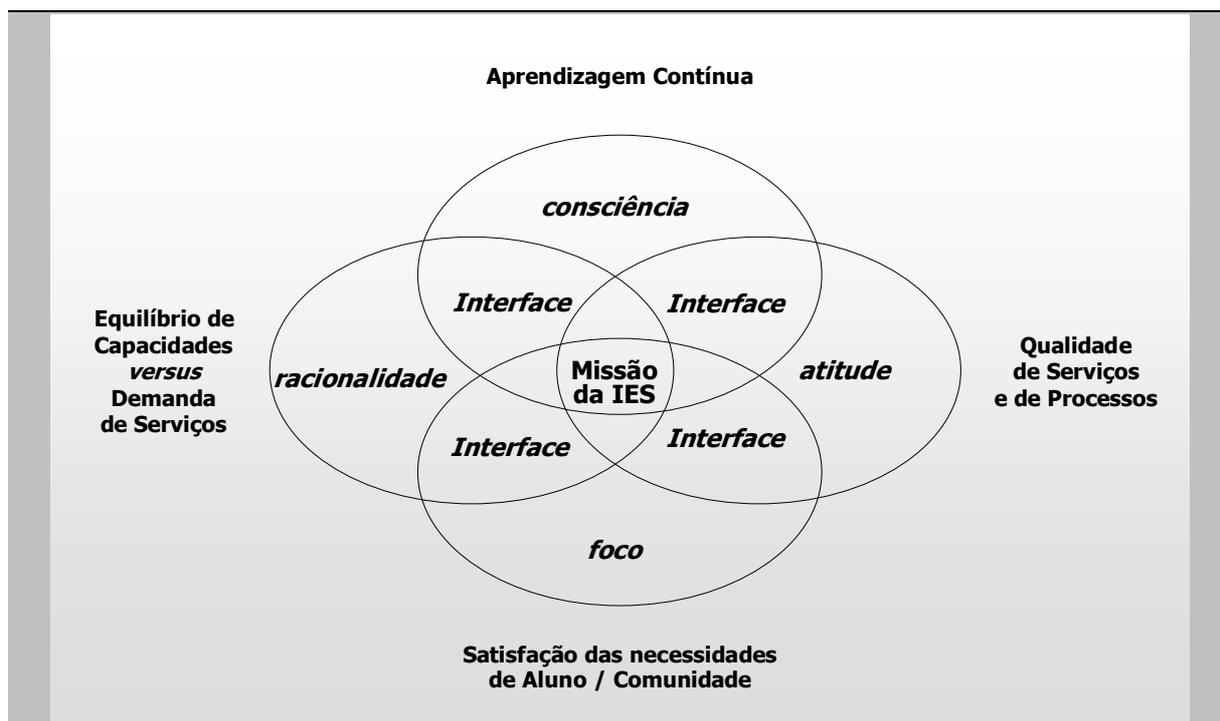


Figura 2 – Base de orientação e sustentação do modelo de auto-avaliação Faro

Assim, quando se busca a aprendizagem contínua, busca-se também a consciência de que os pontos críticos devem ser melhorados. Neste caso, é necessária a atitude para empreender práticas de qualidade nos serviços e nos processos. É necessário, ainda, manter-se alinhado com o foco da instituição que é a satisfação das necessidades de aluno / comunidade. Estes fatores impõem um eficaz gerenciamento da racionalidade institucional, ou seja, requer a obtenção de capacidades (recursos) suficientes para fazer frente às demandas de serviços. Em geral, uma IES, em sua trajetória, oferece como oportunidade de aprendizagem (competências) à sua comunidade, cursos de graduação e pós-graduação. Oferece também serviços por meio de práticas / atividades de extensão.

Filosofia

Os desafios da IES como um sistema vivo, se orientam pela sua filosofia e capacidade de adaptação às mudanças – de transformação. Tais orientações devem constar do documento denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) às seguintes questões e respostas:

- por que a IES existe (que benefício ela oferece à sociedade)?
- em que se acredita na IES (quais os seus padrões de conduta)?
- o que a IES quer ser no futuro (como ela deve aprender e proceder para chegar lá)?
- que competências e habilidades (oportunidade de evoluir e crescer) a IES oferecerá aos seus partícipes?
- que linhas estratégicas (desafios críticos) a IES escolheu para empreender energias à consecução de sua missão?

As linhas estratégicas são particulares ao estilo de gestão de cada IES, entretanto, como instrumento de orientação, neste modelo, elas são representadas por quatro indagações norteadoras:

- como desenvolver competências e habilidades para garantir o sucesso futuro da instituição?
- como obter qualidade nos processos institucionais?
- como garantir a satisfação das necessidades do aluno / comunidade?
- como prover e equilibrar as capacidades de recursos (financeiros e infra-estrutura geral) da IES com a demanda de serviços a ela colocada?
- que objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas serão trabalhados pela IES, a fim de que ela possa traduzir as suas linhas estratégicas em ações e obviamente em resultados institucionais? As respostas a este item estão distribuídas nos elementos das matrizes de gestão dos desafios estratégicos (tecnologia balanced scorecard) apresentadas a seguir.

Quadros de gestão dos desafios estratégicos institucionais

Representação modelar sobre as perspectivas institucionais, composta por elementos (variáveis) de tradução dos desafios estratégicos em ações, que oferecem subsídios à consecução da missão institucional. São quatro as perspectivas apresentadas nos quadros seguintes:

Como desenvolver competências e habilidades para garantir o sucesso futuro da instituição?	
Objetivos	Indicadores
1. Desenvolver a prontidão do capital humano	1. competências do professor 2. habilidades do professor 3. políticas de prontidão do capital humano
2. Desenvolver a prontidão do capital organizacional	4. liderança 5. cultura
3. Desenvolver a prontidão do capital da informação	6. gestão de dados 7. gestão de TIs

Quadro 1 – Perspectivas de aprendizado e crescimento

Como obter qualidade nos processos institucionais de modo que possibilite a consecução da missão institucional?	
Objetivos	Indicadores
4. Desenvolver qualidade nas atividades de ensino	8. planejamento da disciplina 9. ações empreendidas na disciplina 10. prontidão do professor 11. prontidão da coordenação 12. auto-avaliação – atitudes do aluno / professor

continua

continuação

5. Desenvolver a qualidade nas atividades de pesquisa	13. pesquisa em disciplinas de graduação 14. pesquisa em disciplinas de pós-graduação 15. projeto de pesquisa de conclusão de curso – TCC 16. projeto de pesquisa (<i>lato e stricto sensu</i>)
6. Desenvolver a qualidade nas atividades de extensão	17. projetos / atividades de extensão
7. Desenvolver atividades de apoio e logística ao ensino, pesquisa e extensão	18. atividades laboratoriais 19. atividades de workshop, seminário, encontro e congresso 20. atividades de campo 21. atividades dos órgãos de apoio
8. Desenvolver a qualidade nas atividades administrativas	22. gestão da estratégia 23. gestão de R&H 24. gestão de TIs. 25. gestão financeira 26. gestão de serviços gerais e proteção de instalações físicas

Quadro 2 – Perspectiva de eficiência e qualidade dos processos internos

Como garantir a satisfação das necessidades da comunidade da IES?	
Objetivos	Indicadores
9. Desenvolver, por meio de serviços, as competências e habilidades na comunidade da IES	27. serviços atuais 28. novos serviços

Quadro 3 – Perspectiva do aluno / comunidade

Como prover e equilibrar as capacidades de recursos da IES com a demanda de serviços a ela colocada?	
Objetivos	Indicadores
10. Desenvolver a capacidade relacionada ao corpo docente	29. índice de capacitação dos professores – ICD 30. índice de alunos por professores – IAP 31. índice de professor no quadro de pessoal – IPQP 32. índice de professor em funções estratégicas – IPFE
11. Desenvolver a capacidade em áreas construídas	33. índice de sala de aula por edificação total – ISAET 34. índice de laboratórios por edificação total – ILET 35. índice de auditórios por edificação total – IAET 36. índice de biblioteca por edificação total – IBET 37. índice de centro de vivência por edificação total – ICVET 38. índice de estacionamento por edificação total – IEET 39. índice de área verde por área total – IAVAT
12. Desenvolver a eficácia Institucional	40. índice de concorrência no vestibular – ICV 41. índice de vagas preenchidas – IVP 42. índice de eficácia na atividade de graduação – IEAG
13. Desenvolver o equilíbrio financeiro	43. índice de liquidez – IL 44. índice de mensalidades a receber – IMR 45. índice de custo por aluno – ICA 46. índice de investimentos em infra-estrutura por aluno – IIIEA

Quadro 4 – Perspectiva de equidade de recursos *versus* demanda de serviços

Os elementos dos quatro quadros apresentados se constituem em vetores de causa e efeito para o sucesso da instituição e, obviamente, para a satisfação das necessidades dos partícipes da IES. Tais elementos (vetores) são esquematizados no próximo tópico como instrumentos de coleta de dados.

Instrumento de coleta de dados

A Figura 3 (três) apresenta o fluxo de elementos catalisadores da avaliação institucional:

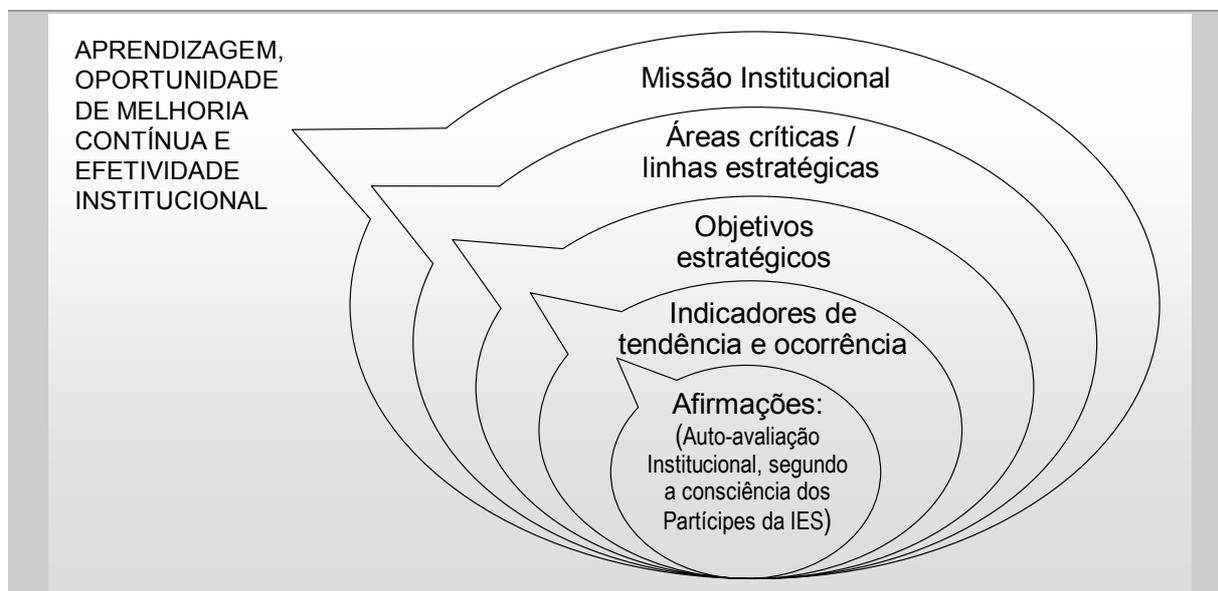


Figura 3 – Esquema de relacionamento do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados é composto por áreas / linhas estratégicas (orientações estratégicas); cada uma destas linhas, por sua vez, é composta por um conjunto de objetivos, por um conjunto de indicadores e por um conjunto de afirmações (práticas e resultados) que devem ser qualificadas pelos partícipes pertinentes à instituição. Ou inversamente: uma ou mais afirmações qualificarão e/ou quantificarão um indicador. Um ou mais indicadores orientarão a consecução de cada objetivo estratégico. Um ou mais objetivos estratégicos orientarão uma linha estratégica de sucesso da IES. A sinergia (relação de causa e efeito) das linhas estratégicas, por sua vez, orientará para a consecução da missão institucional.

Atributos e escalares de avaliação: conforme argumento Gil (1999), para que o indicador seja objeto de compreensão, ele deve ser submetido a uma escala de valor adequada. Para fins deste modelo, os atributos e escalares de avaliação que serão utilizados correspondem aos da escala de Likert que admite que a afirmação pode ter direção positiva ou negativa, e que a direção pode ter uma das seguintes afirmações (verdades):

- “A” concordo plenamente: quando o avaliador não tem nenhuma restrição negativa à afirmação, ou seja, concorda plenamente (em número, gênero e grau) com a afirmação;
- “B” concordo: quando o avaliador concorda em geral com a afirmação, porém ele tem uma ou outra restrição negativa a apresentar sobre a afirmação – ele concorda em grande parte com a afirmação;
- “C” nem concordo nem discordo: quando o avaliador (em média – proporcionalmente) concorda em parte e discorda de outra parte da afirmação;
- “D” discordo: quando o avaliador discorda em geral com a afirmação, porém ele tem uma ou outra restrição positiva a apresentar sobre a afirmação, discorda em grande parte da afirmação, mas não totalmente;

- “E” discordo totalmente: quando o avaliador não tem nenhuma restrição positiva, ou seja, discorda totalmente (em número, gênero e grau) à afirmação.

Os atributos e escalares de avaliação a serem utilizados neste modelo, devem corresponder, portanto, a uma das direções (elementos) conforme quadro 5

AS AFIRMAÇÕES PODEM TER DIREÇÃO POSITIVA OU NEGATIVA (LIKERT)				
A	B	C	D	E
Concordo plenamente	Concordo em grande parte	Nem concordo, nem discordo	Discordo em grande parte	Discordo totalmente
<i>Valores Escalares</i>				
10	8 ± 1	5 ± 1	2 ± 1	0

Quadro 5 – Atributos escalares de avaliação institucional

Exemplo de Instrumento de coleta de dados

Este instrumento abrange um objetivo estratégico e sua finalidade é reunir evidências para as ações de aprendizagem e crescimento institucional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO nº 1: desenvolver a prontidão do capital humano						
Indicadores	Afirmações	Atributos				
		A	B	C	D	E
1. Competência do professor	1. o professor é graduado na área de conhecimento em que atua;					
	2. o professor é pós-graduado na área de conhecimento em que atua;					
	3. o professor tem experiência profissional na área em que atua;					
2. Habilidades do professor	4. métodos de ensino – dependendo da especialidade que o tema de ensino, pesquisa e/ou extensão requer, o professor utiliza método apropriado;					
	5. o professor está sempre buscando conhecer e trabalhar técnicas de outras disciplinas para melhorar o desempenho na disciplina que leciona;					
3. Políticas de prontidão do capital humano	6. a IES incentiva e promove o desenvolvimento de competências e habilidades dos professores.					
	7. a IES incentiva e promove o desenvolvimento de competências e habilidades das pessoas que coordenam as políticas da instituição;					
	8.a IES incentiva e promove o desenvolvimento de competências e habilidades das pessoas que executam as atividades de logística e administrativa em geral na instituição.					

Quadro 6 – Exemplo para desenvolvimento do instrumento de coleta de dados

Partícipes avaliadores

Para facilitar a aplicação dos instrumentos na coleta de dados, cada categoria de partícipes recebeu um código de identificação, conforme quadro 7.

PARTÍCIPIES
1. Alta administração (discute, formaliza, alinha e dissemina as políticas institucionais)
2. Aluno (principal agente nas atividades de aprendizagem e catalisador para as transformações culturais e sociais da sua comunidade).
3. Professor (coordenador das atividades de aprendizagem)
4. Coordenadores e executores de políticas acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão)

continua

continuação

5. Coordenadores e executores de políticas de acervo bibliográfico e laboratórios acadêmicos
6. Coordenadores e executores de políticas de tecnologia de informação – TI
7. Coordenadores e executores de políticas financeiras e de suprimento
8. Coordenadores e executores de políticas de recursos humanos
9. Coordenadores e executores de políticas de higiene e segurança
10. Fornecedores / parceiros
11. Egressos
12. Potenciais alunos
13. Comunidade circundante
14. Órgãos públicos (governo em geral)
15. Empresas
16. Associações

Quadro 7 – Partícipes avaliadores da instituição

Tratamento dos dados

Os dados coletados conforme Quadro 6 (exemplo de instrumento) serão digitados e tratados eletronicamente no sistema ACCESS. Inicialmente o sistema gera uma planilha com as quantidades de valores “A”, “B”, “C”, “D” e “E”, atribuídos para cada uma das afirmações relativas aos indicadores 1 a 28. Entretanto, para gerar informações gráficas: por indicadores, objetivos e por linha estratégica, os dados dos itens (afirmações) serão tratados por meio do modelo apresentado na Figura 4. Excetua-se porém, os dados relativos aos indicadores 29 a 46 que terão formulas individuais de tratamento de dados.

$$VE = \frac{QA_A \times 10 + QA_B \times 8 + QA_C \times 5 + QA_D \times 2 + QA_E \times 0}{QA_A + QA_B + QA_C + QA_D + QA_E}$$

VE = Valor evidenciado (valor diagnosticado)
 QA_A = Quantidade de afirmações que receberam valor “A”
 QA_B = Quantidade de afirmações que receberam valor “B”
 QA_C = Quantidade de afirmações que receberam valor “C”
 QA_D = Quantidade de afirmações que receberam valor “D”
 QA_E = Quantidade de afirmações que receberam valor “E”
 10 = Valor meta – equivalente ao valor do atributo “A”
 8 = Valor médio do intervalo 8±1 – equivalente ao valor do atributo “B”
 5 = Valor médio do intervalo 5±1 – equivalente ao valor do atributo “C”
 2 = Valor médio do intervalo 2±1 – equivalente ao valor do atributo “D”
 0 = Ausência de valor por evidências contrárias à afirmação “E”

Figura 4 – Instrumento de mensuração e evidenciação de oportunidades de melhoria

Utilização dos dados / informações

A planilha com as quantidades de valores “A”, “B”, “C”, “D” e “E” atribuídos para cada uma das afirmações se constituirá em material de trabalho das coordenações pertinentes, para o devido gerenciamento dos pontos críticos.

As informações gráficas do resultado evidenciado por indicador, por objetivo e por linha estratégica deverão ficar disponíveis para todos os partícipes da instituição.

Observa-se que a escolha do valor dez (nota dez) como padrão de excelência para parâmetro de confrontação dos resultados evidenciados com a aplicação deste modelo, dá-se pelo fato de que, na cultura das IES, o excelente é visto na maioria das vezes pelo histórico com notas dez.

Perfil para o gerenciamento e *feedback* de pontos críticos

O responsável de cada função estratégica da instituição (dirigente e/ou coordenador de políticas institucionais) é, em primeiro plano, um gestor de oportunidades de melhoria. Ele estará, portanto, comprometido (responsável) com a aprendizagem e o sucesso da instituição. Ele deverá adquirir e se manter hábil com as ferramentas das disciplinas de aprendizagem institucional. Como já apresentado nesta proposta (modelo), tais disciplinas possibilitam: a consciência da realidade, a reflexão e investigação, o senso de compromisso, a capacidade de pensar e agir coletivamente, a compreensão das interdependências e a capacidade de empreender atitudes. E é isso tudo que os dirigentes e coordenadores das políticas da IES irão precisar para o gerenciamento de oportunidades e de pontos críticos, que serão evidenciados como efeito da aplicação dos meios desenvolvidos neste modelo de auto-avaliação institucional.

Gabarito de mapa estratégico para a gestão operacional da IES

“Uma instituição escolar (IES) existe para criar valor que transforme cultural e socialmente os cidadãos da sua comunidade” (adaptação de Senge, 2005). Para isto, a IES deve tornar-se uma instituição aprendente, já que grande parte dos seus ativos de trabalho é intangível. Logo, ela deve se orientar por meio de um mapa estratégico que indique o relacionamento (causa e efeito) de ativos tangíveis e intangíveis, bem como, o padrão de resultado a ser alcançado. O mapa estratégico esquematizado para contemplar as aspirações e conceitos deste modelo de auto-avaliação, está constituído na Figura 5.

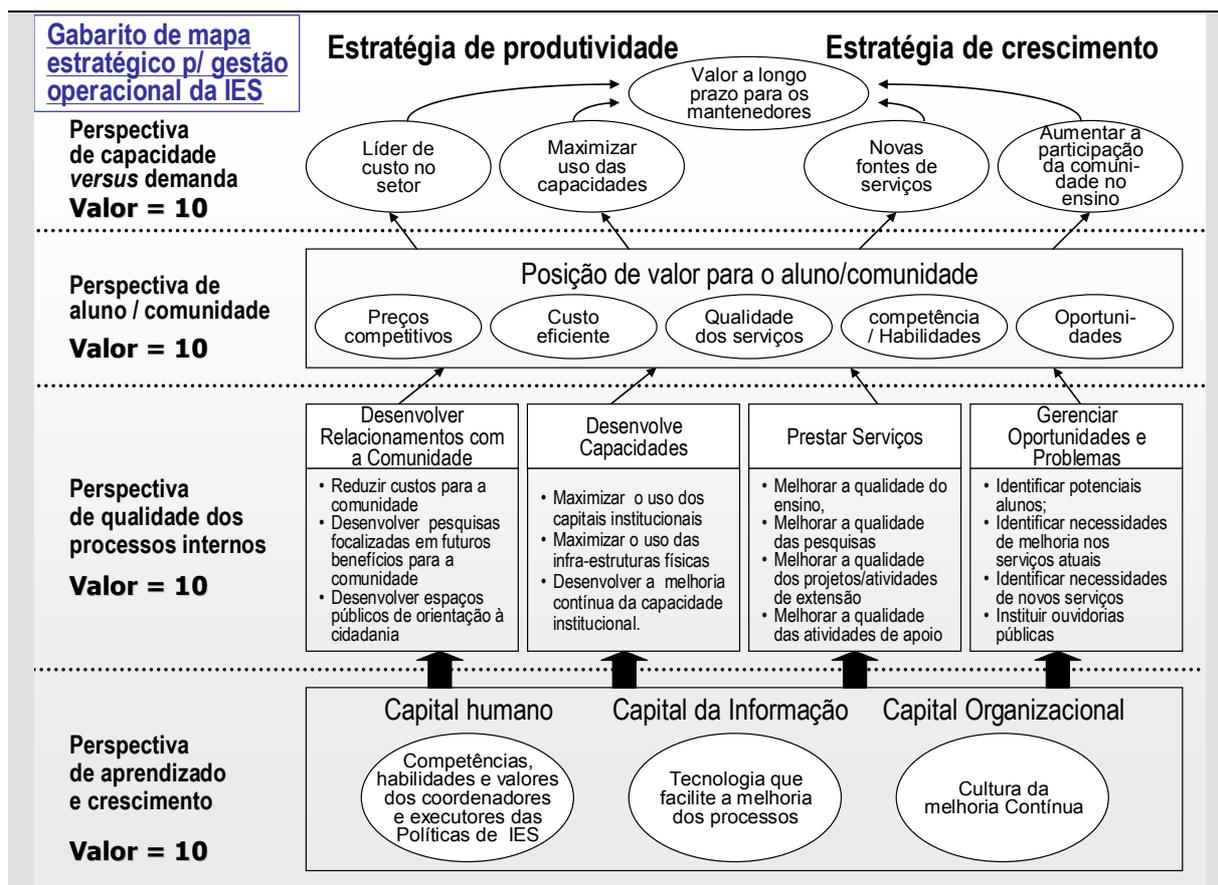


Figura 5 – Gabarito de mapa estratégico para a gestão operacional da IES

Proposta de agenda

Esta proposta (modelo) desenvolve-se em três fases conforme quadro 8.

Atividades	Fases	Piloto			Desenvolvimento do Modelo			Implementação, Adaptação e Feedback		
		Decêndio			Decêndio			Decêndio		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Estudos e coleta de idéias dos partícipes da IES										
Workshop-1 – apresentação dos dados – informações piloto – discussões.										
Pesquisa e concepção do modelo										
Workshop-2 (obtenção de consenso em relação ao modelo)										
Ajustes no modelo										
Cópias e envio do modelo para os Órgãos controladores e partícipes da IES										
Workshop-3 (reuniões focais com os partícipes da IES) divulgação do modelo										
Coleta de dados perante os partícipes da IES										

continua

									continuação
Workshop-4 (reuniões focais para complemento de coleta de dados dos participantes)									
Tratamento e constituição da base de dados, desenvolvimento de relatório									
Divulgação dos resultados e do cronograma de avaliação anual									

Quadro 8 – Agenda de desenvolvimento do modelo de auto-avaliação da IES

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como preconizado inicialmente, a arquitetura concebida no desenvolvimento deste trabalho, revelou-se como um instrumento facilitador à criação de valor. Incorporou conceitos e premissas de orientação à transformação cultural e social de cidadãos da comunidade da IES. Concebeu principalmente, a idéia de estímulo à aprendizagem contínua na instituição – estímulo ao gerenciamento de objetivos, de desempenho, de racionalidade de recursos e de interfaces. Afinal, o desenvolvimento desta arquitetura (modelo) foi orientado para as IES, visualizando-as como sistemas vivos – auto-regenerativos. Logo, estes sistemas requerem o estímulo à consciência, à atitude, ao foco na transformação cultural e social da comunidade e inevitavelmente, ao emprego das melhores práticas gerenciais para compatibilizar com racionalidade a capacidade interna com a demanda externa.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Documento – *Roteiro de auto-avaliação institucional*. Brasília: SINAES, 2004
- BRASIL, *Lei nº 10.801 de 14/04/2004* – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Brasília: 2004.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*, 9ª ed. São Paulo: Ática, 1997.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Pesquisa e interdisciplinaridade no ensino superior: uma experiência no curso de turismo*. São Paulo: ALEPH, 2002.
- FARO, Faculdade de Ciências Humanas, Exatas e Letras de Rondônia. *Plano de desenvolvimento institucional (PDI)*. Porto Velho: 2002-2006.
- _____, Modelo de orientação à auto-avaliação institucional. Proposta enviada ao MEC, 2005.
- HAX, Arnoldo C. e MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996.
- KAPLAN, Roberto S. & NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KATZ, D. e KAHN, R. L., *The social psychology of organizations*, New York: Wiley, 1966.
- KING, Bob et al. *Criatividade: uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- LIKERT, Renssis (In, MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos*. São Paulo: Atlas, 2000).
- MACEDO, Arthur Roquete de. *Estratégia para implementação e acompanhamento do plano de desenvolvimento institucional*. Anais do 1.º Fórum Nacional sobre Avaliações Institucionais. São Paulo: Fundação Cesgranrio, 2 e 3/8/99.
- SALMON, Verel R. *Total quality management in a public school system* (in: CHRISTOPHER, William F., ed., THOR, Carl G., ed. *Handbook for productivity measurement and improvement*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1993).

SANTOMÉ, Jurjo Torres. *Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

SENGE, Peter *et al.* *Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação*. Porto Alegre. Bookman, 2005.

SILVA NETO, José Moreira da. *Avaliação da liderança na gestão do espaço público municipal*. Florianópolis: UFSC. Tese de Doutorado, 2004.

SINK, D. Scott. *Developing measurement systems for world class competition* (In: CHRISTOPHER, William F. (ed.) e THOR, Carl G. (ed.). *Handbook for productivity measurement and improvement*. Portland, Or: Productivity Pres, 1993).

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.