

- LEITE, Denise. Pedagogia universitária no Rio Grande do Sul. In: MOROSINI, Marília Costa (Org.), (2003). *Enciclopédia de Pedagogia Universitária*. Porto Alegre: FAPERGS, RIES.
- LUCARELLI, Elisa (Comp.), (2002). *El asesor pedagógico en la universidad – De la teoría pedagógica a la práctica en la formación*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Educador.
- MACHADO, Carmem Lucia Bezerra et AL (julh. - dez.2000). Interdisciplinaridade como solidariedade: desafio à formação de professores. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 127-156.
- MASETTO, Marcos T. (Org.), (1998). *Docência na Universidade*. Campinas, SP: Papirus.
- MOURA, Dácio Guimarães de (1996). *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- PIMENTEL, Maria da Glória (1993). *O professor em construção*. Campinas, SP: Papirus.
- PROJETO INSTITUCIONAL (2008). *Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA*, 16 de agosto de 2008.
- RIOS, Terezinha Azeredo (2001). *Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. São Paulo: Cortez.
- RIOS, Terezinha Azeredo (2004). *Ética e competência*. São Paulo: Cortez.
- SANTOS, Boaventura de Sousa (1999). *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 5.ed. São Paulo: Cortez.
- SHULMAN, Lee (1993). Renewing the pedagogy of teacher education: the impact of subject-specific conceptions of teaching. In: MESA, Lourdes Monteiro; JEREMIAS, José Manuel (Eds.) *Las Didácticas específicas en la formación del profesorado*. Santiago de Compostela, Espanha: Tórculo Edicións.

9.6.

Título:

Procedimentos de avaliação institucional: objeto de gestão e capacitação docente

Autor/a (es/as):

Cardoso, Rosimeiri Darc [Faculdade de Apucarana]

Guimarães, Ana Paula [Faculdade de Apucarana]

Resumo:

A gestão de uma instituição de ensino superior requer uma atenção especial no que diz respeito aos processos de avaliação instituídos pelo Ministério da Educação. No Brasil, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES mostra-se norteador dos processos de gestão, uma vez que são os resultados desses processos avaliativos que devem organizar os procedimentos gerenciais da IES. Uma das avaliações que faz parte deste processo é o Exame de Desempenho do Estudante – Enade, cujo resultado gera um conceito, o qual aponta para um nível de qualidade. Ao mesmo tempo em que o processo de avaliação é importante para nortear mudanças de paradigmas educacionais, por outro lado, acaba gerando uma classificação que pode comprometer a gestão educacional. Por sua vez, o professor que é o facilitador da aprendizagem precisa repensar sua metodologia; além do que é necessário, a cada ciclo, redimensionar o percurso de cada curso. Considerando estes aspectos, este artigo tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre os resultados alcançados pela Faculdade de Apucarana, no que se refere ao trabalho desenvolvido por professores a partir de conceitos obtidos nas provas do Enade. Para realização do trabalho, foram adotados os procedimentos da pesquisa qualitativa, destacando-se os dados coletados pela Comissão Própria de Avaliação da IES. Relata-se a abrangência deste processo não só em relação às mudanças em sala de aula, como também institucionalmente, uma vez que foram adotados vários procedimentos gerenciais a fim de que os resultados pudessem ser alcançados. Vale ressaltar entre essas medidas, a adoção de uma gestão participativa, em que todos os níveis trabalham em conjunto para atingir os objetivos; o desenvolvimento de atividades interdisciplinares a partir do entendimento de eixos curriculares, propostos nas Diretrizes Curriculares dos Cursos; realização de capacitação docente para o trabalho com novas metodologias de ensino. Desta forma, espera-se contribuir para o desenvolvimento de pesquisas na área de avaliação institucional e qualidade dos cursos de graduação, tendo em vista que tais procedimentos visam à melhoria do ensino superior no Brasil.

Palavras-chave:

Gestão participativa; avaliação institucional; metodologias de ensino.

Introdução

O processo de avaliação educacional no Brasil foi institucionalizado nos anos 90, marcado pelo crescimento político das orientações neoliberais de Estado. Após a reforma universitária de 1968, as universidades públicas passaram a contribuir para a modernização do país por meio do desenvolvimento tecnológico promovido pelas pesquisas. Foi neste contexto que a avaliação

institucional foi introduzida, à revelia da comunidade acadêmica, com a finalidade de alocação de recursos financeiros e concessão de bolsas de estudo.

A partir de então, vários programas de avaliação institucional foram criados, como o PARU – Programa de Avaliação da Reforma Universitária (1983-1984), voltado para a gestão universitária, produção e disseminação do conhecimento; o GERES – Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior. Em 1993, surgiu o PAIUB – Programa de Avaliação das Instituições Universitárias Brasileiras – que realizava uma avaliação sistemática, global, levando em consideração a missão ou o projeto filosófico e pedagógico da instituição, sem perder de vista a avaliação interna e externa. Contudo, o programa sofreu duras críticas e foi desativado em 2002, pelo Decreto nº 3.860.

Considerando as experiências anteriores, o Governo lançou em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES - Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004), fundamentado na necessidade de promover a melhoria da qualidade da Educação Superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia, da sua efetividade acadêmica e social e, em especial, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais (CARDOSO; SILVA, 2010).

Levando em conta a trajetória acima delineada, entende-se que o sistema de avaliação proposto pelo SINAES deve ir além de incentivar o ranqueamento das instituições; mas pretende ser indicador de qualidade de ensino desejado por toda a sociedade brasileira. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre os resultados alcançados pela Faculdade de Apucarana (FAP), no que se refere ao trabalho desenvolvido por professores a partir de conceitos obtidos nas provas do Enade, desencadeando um processo sistêmico de adoção de estratégias para alcance de boas notas de avaliação institucional.

Para tornar a compreensão do tema de forma mais objetiva, optou-se por apresentar, em um primeiro momento, a visão geral de cada aspecto em estudo a partir de sua concepção na legislação brasileira. A partir dessa visão, são apresentados os procedimentos adotados pela Faculdade de Apucarana cujos resultados têm sido observados nas últimas avaliações.

O Processo de Avaliação Institucional

De acordo com o disposto no Plano Nacional de Educação (PNE), publicado em 2001, cabe à União instituir o Sistema Nacional de Avaliação (Art. 14). Além disso, está previsto no PNE, em seu item nº 6 – Dos objetivos e metas: “Institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica.” Ainda consta no item

nº 9: “Estabelecer sistema de recredenciamento periódico das instituições e reconhecimento periódico dos cursos superiores, apoiado no sistema nacional de avaliação.” (BRASIL, 2001)

Mota e Martins (2009) destacam que o SINAES apresenta princípios vinculados ao conceito de “avaliação como processo sistemático e periódico”, já introduzido na LDB nº9394/96. Configurava-se desta forma, a constituição de uma estratégia que visasse à superação do marasmo acadêmico de várias IES, acomodadas em currículos ultrapassados, infraestrutura precária e corpo docente pouco capacitado; o início de um processo contínuo de definição e redefinição de indicadores periódicos de cursos e instituições, por meio da avaliação do corpo docente, projeto pedagógico e infraestrutura; a mobilização da sociedade civil no processo de avaliação já iniciada na instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais; bem como o fortalecimento dos órgãos do MEC envolvidos no processo de regulação e supervisão além da formulação de políticas e levantamento necessários para compor os dados estatísticos educacionais.

Reestruturar a avaliação, segundo Ristoff e Giolo (2006), representou construir um sistema, com novos instrumentos, capaz de superar a fragmentação, integrar os instrumentos de avaliação, os espaços avaliativos dentro do próprio Ministério da Educação e articular a autoavaliação das instituições com a avaliação externa, em torno de dimensões estabelecidas em lei. Tal processo tornou-se ainda mais amplo, ao integrar ainda os instrumentos de avaliação com os de informação, como: Censo da Educação Superior; Cadastro Nacional de Docentes; plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Cadastro de Instituições e Cursos; o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade); Avaliação de Cursos de Graduação e Avaliação de Instituições, bem como outras bases de dados do Inep e de outros do Governo passaram a compor o processo avaliativo (RISTOFF, GIOLO, 2006).

Assim, tem-se a justificativa da conjunção das modalidades de avaliação que compõem o SINAES: a autoavaliação realizada internamente pela Comissão Própria de Avaliação; a avaliação externa realizada pela Comissão de avaliação in loco; e a avaliação do desempenho dos acadêmicos, o Enade. Garante-se, desta forma, uma visão sistêmica e mais adequada das instituições e dos cursos, sem contar o aspecto temporal, visto que este conjunto de avaliação acontece por ciclos, com intervalo de 3 anos, com previsão neste intervalo de amplo debate dos resultados com a comunidade acadêmica e a sociedade.

Entendidas as críticas que motivaram sua implantação, é importante verificar qual a representação desse processo para as IES, a partir da compreensão do processo de autoavaliação.

A autoavaliação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) é um processo longo e desafiante, porque requer a compreensão de sua dimensão emancipatória, para que não se sinta ameaçada

com a avaliação. Da mesma forma, os professores, funcionários e gestores dos diferentes níveis administrativos devem se conscientizar acerca da importância de tomar decisões com base nos resultados que serão apresentados.

A função emancipatória do processo avaliativo proposto pelo SINAES está centrada na busca pelo desenvolvimento da instituição, visto que pode ser entendida como uma avaliação formativa, participativa, de efetividade social e científica, tendo como fim a compreensão e o desenvolvimento da qualidade institucional.

Segundo Fonseca, Oliveira, Amaral (2008, p. 32-33), tem-se como dimensões fundamentais apontadas no estudo sobre a avaliação da educação superior no Brasil: os objetivos e valores desenvolvidos pelos sistemas/programas de avaliação; a ampliação do poder de regulação do Estado sobre as Instituições de Ensino Superior - IES (autonomia X subordinação); os novos processos de gestão universitária da organização do trabalho docente e de formação, sendo o papel da avaliação, nesse contexto, o de explicitar o padrão de gestão educacional e de produção de trabalho acadêmico, e mediação entre demandas sociais e ajustes estruturais do ensino superior; avaliar os mecanismos e/ou instrumentos de avaliação (instrumentos e coleta de dados não são neutros, refletem a intencionalidade da proposta de avaliação); estabelecer/desenvolver reflexão sobre a natureza do trabalho do ensino superior; e cuidados com os efeitos do processo de avaliação.

Tão importante como o processo de avaliação é o tratamento dado aos resultados levantados. Neste sentido, considera-se a avaliação como elemento positivo quando orientada qualitativamente para valorizar o processo realizado pela própria IES a fim de redimensionar o ensino. Contudo, a avaliação pode ser considerada negativa quando se orienta quantitativamente apenas, marcada pela competição, discriminação com o intuito somente de regulação. Neste caso, entende-se que há um retrocesso, o que contraria todas as expectativas da comunidade acadêmica, que espera poder discutir os resultados e buscar a qualidade no ensino tão desejada.

Entende-se que a avaliação institucional que atenda às características da emancipação, da participação, do coletivo, entre outros, embora não garanta por si só, deve contribuir para o rompimento de uma cultura avaliativa que atribui aos resultados a função da classificação, e promova a reflexão e o diálogo a respeito das necessidades da instituição para melhorar a qualidade da educação oferecida à sociedade.

Desta forma, os processos de avaliação do sistema educacional, tendo em vista a melhoria da qualidade, não podem desconsiderar seu pertencimento ao coletivo da instituição, razão pela qual todos devem ser protagonistas desse processo. Só assim, ele não se restringirá ao desempenho dos estudantes medido em uma prova, nem apenas aos resultados de sistemas de avaliação externa, ou, ainda, à coleta e divulgação dos dados informados.

A condução da avaliação implica ações que se entrelaçam com vistas à ampliação da compreensão do sentido comum de universidade construído por professores, alunos e funcionários que nela atuam, sem perder de vista a diversidade e especificidades das diferentes ações desencadeadas pela instituição. Significa captar o igual, o que une a universidade, evidenciando o diferente, o que a separa e a divide, e também a diversifica.

Do ponto de vista de Dias Sobrinho (2002), a compreensão da universidade passa pela construção intelectual e coletiva do conhecimento das suas diversas partes, bem como da interpretação e integração dos seus diversos e contraditórios sentidos, considerando-se não somente as dimensões internas da instituição, mas as suas relações com o universal da ciência e dos valores, os quais não se separam do local, da comunidade, dos entornos mais próximos, do relativo e até mesmo do que é passageiro. É nesse contexto de compreensão do que é peculiar a cada instituição que se constrói o diálogo entre seus representantes constituindo-se como instituição única, particular.

O Processo de Avaliação Institucional da FAP

Para as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações, a Lei nº 10.861/04 também determinou que cada Instituição de Ensino Superior, pública ou privada, deveria constituir uma Comissão Própria de Avaliação - CPA, por docentes, discentes, técnico-administrativo e membros da sociedade civil.

A CPA da Faculdade de Apucarana, de maio a julho de 2004, trabalhou na construção de um pré-projeto para oficialmente iniciar um efetivo trabalho de sensibilização quanto à importância da Avaliação Institucional em todas as esferas da instituição. Em agosto de 2004, a CPA teve um importante destaque na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, focalizando aspectos positivos e pontos a serem aperfeiçoados. Na ocasião, abordou o papel da autoavaliação como um importante sinalizador dos indicativos desejáveis para a construção de um trabalho pedagógico de excelência. A partir de então, a CPA da FAP trabalhou no sentido de realizar um processo de avaliação institucional emancipatório/educativo, por meio da construção participativa, reflexiva, dialógica entre colaboradores e alunos, potencializando

valores, saberes, ações e pesquisa, respeitando a diversidade e as especificidades, considerando as 10 (dez) dimensões do SINAES⁴.

Respondendo a esse desafio e em consonância com as orientações oficiais, a FAP encontra-se em seu quarto ciclo de avaliação institucional, contemplando uma proposta que busca consolidar uma prática avaliativa construída coletivamente, levando em conta o caráter técnico, político, cultural, social e ético das ações dos diversos atores envolvidos. Avançando para a questão metodológica, pode-se enfatizar que a determinação da metodologia evidencia marcadamente o enfoque que a IES adota para a avaliação e que tipo de ser humano deseja formar. A FAP adota o enfoque qualitativo, não como oposição ao quantitativo, mas levando em conta os recursos metodológicos combinados, que oferecem condições de avaliar não só os resultados como também todo o processo avaliativo.

O objetivo é ultrapassar a simples constatação por meio da coleta de informações, incorporando no processo avaliativo a visão formativa, emancipatória, participativa, com o envolvimento de todos os atores internos e externos da IES, tendo em vista a melhoria contínua e permanente. Desta forma, visa atender e considerar a realidade institucional em sua multidimensionalidade: técnica, política e ética.

O processo de avaliação da instituição tem compromisso ético, respeitando a todos que compõem a IES, por meio de um processo dialógico/interativo, científico e transparente. O compromisso político contribui para as decisões a serem tomadas, superando as fragilidades, potencializando as fortalezas da instituição e atuando com responsabilidade social na comunidade.

Na FAP, a Comissão Própria de Avaliação – CPA desenvolve os trabalhos de autoavaliação institucional contando com o apoio do corpo diretivo e de toda a comunidade acadêmica. No processo avaliativo da CPA, um dos instrumentos de avaliação refere-se ao questionário respondido pelos discentes no que tange à instituição, ao curso na organização didático-pedagógica, à coordenação e ao corpo docente. Além da avaliação dos discentes, os docentes também avaliam a instituição, o curso, a coordenação e ao projeto de curso. O corpo técnico

⁴ As dimensões de avaliação estabelecidas pelo SINAES são as seguintes: (1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); (2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; (3) A responsabilidade social da instituição; (4) A comunicação com a sociedade; (5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; (6) Organização e gestão da instituição; (7) Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; (8) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; (9) Políticas de atendimento aos estudantes e (10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

administrativo avalia a instituição. Ainda participam do processo avaliativo os egressos e a comunidade externa. Após a tabulação dos dados, é feito o feedback aos respectivos segmentos para análise, discussão e reflexão nos setores e, discutidos em reuniões periódicas com os representantes de turma. Posteriormente, são levantadas possíveis soluções que deverão ser discutidas com o corpo diretivo da IES. Ressalta-se que os resultados obtidos nas avaliações são sempre comparados aos dados das avaliações anteriores, como forma de verificar o cumprimento das propostas levantadas. Todas as fragilidades são tratadas como aspectos que podem ser melhorados.

No processo avaliativo realizado pela CPA, um dos instrumentos de avaliação refere-se ao questionário respondido pelos discentes no que tange à instituição, ao curso, à coordenação e ao corpo docente. Todos os dados coletados consistem em material de análise, reflexão e discussão por parte dos órgãos diretivos da FAP, incluindo as coordenações de curso. Assim, todos os dados referentes aos cursos são passados aos seus respectivos coordenadores que têm a responsabilidade de analisar cuidadosamente esse material, buscando as soluções que se fizerem necessárias. O resultado deste processo de análise e reflexão tem sido a proposição de capacitação pedagógica para os docentes; aquisição de novos equipamentos e materiais, específicos para os cursos; bem como aquisição de novos livros pela biblioteca.

Além da avaliação feita pela CPA, os cursos realizam anualmente uma Avaliação Própria de Curso, a fim de que, de um modo mais ágil, possam verificar o andamento das atividades pertinentes ao curso, bem como o desempenho de seu corpo docente. Além disso, são realizadas reuniões periódicas com os representantes de turma, a fim de acompanhar os resultados e detectar possíveis dificuldades ao longo do período letivo. Refletir sobre o processo de avaliação de Curso é tarefa sempre oportuna e necessária para renovação das ações educacionais e de posicionamento ético de todos os sujeitos envolvidos na educação. Ouvir a comunidade acadêmica: docentes e discentes, para, de fato, concretizar procedimentos, visando à melhoria do curso, é entendido como necessidade básica para se atingir a qualidade desejada.

Assim, os acadêmicos respondem a um questionário que possui questões de ordem socioeconômica e de ordem pedagógica, que abordam assuntos em relação ao perfil social, econômico e cultura dos alunos, em relação à turma e aos procedimentos acadêmicos, a relação professor / aluno no processo ensino aprendizagem, a ação do representante de turma, competências e habilidades da coordenação, a prática pedagógica dos professores em relação aos conteúdos, metodologia, avaliação e aos projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Após a aplicação, os dados são tabulados, organizados em gráficos e discutidos os resultados com os alunos, professores, direção e Comissão Própria de Avaliação. Os resultados desta

avaliação possibilitam detectar as fragilidades e potencialidades do curso, para posterior feedback em ações efetivas, discutidas e planejadas pelo Colegiado do Curso.

Os professores com dificuldades no relacionamento e no processo ensino aprendizagem são convidados a uma reflexão sobre o assunto com o coordenador e o NAP – Núcleo de Apoio Psicopedagógico. Outro ponto positivo dessa avaliação são as discussões e reflexões feitas entre essa modalidade de avaliação e a avaliação eletrônica feita pela CPA. Vale lembrar que toda a documentação referente ao processo avaliativo e aos resultados ficam arquivados na instituição.

Além dessas avaliações preparadas pela CPA e que visam à avaliação da instituição, é realizada uma Prova Multidisciplinar Institucional – PMI, com vistas à avaliação do desempenho do acadêmico no decorrer de sua formação. A PMI foi concebida como mais um instrumento de avaliação dos cursos da FAP, além daqueles já utilizados na autoavaliação institucional, na avaliação de curso, realizada pelo INEP, e na avaliação externa. Uma das finalidades previstas para a PMI é que sirva de instrumento de autoavaliação pelo discente.

A avaliação multidisciplinar é uma modalidade de avaliação que algumas instituições têm utilizado como instrumento de diagnóstico do ensino oferecido em seus cursos, especialmente no que se refere ao processo ensino-aprendizagem. Na FAP – Faculdade de Apucarana, a PMI tem como finalidade diagnosticar, por meio do desempenho dos alunos situados em diferentes fases do curso, as condições de aprendizagem nas disciplinas ministradas até essa etapa do curso; além disso, visa dar subsídios à Administração Superior, às Coordenações de Curso e ao aluno para a avaliação das ações orientadas à aquisição do perfil e competências necessárias ao bom desempenho da profissão.

A primeira Prova Multidisciplinar Institucional (PMI) foi aplicada no segundo semestre de 2009. A PMI compõe-se de 10 questões de formação geral e 20 questões de formação específica, distribuídas entre os eixos do PPC. As questões da PMI são de múltipla escolha e os cursos têm autonomia para incluírem questões discursivas (no máximo 4, sendo uma para formação geral). A elaboração das questões de formação geral é feita em conjunto pelas coordenações dos cursos juntamente com a CPA. As questões de formação específica são elaboradas pelos professores de seus respectivos cursos e a responsabilidade de organização e seleção das questões é do coordenador de curso.

A PMI é aplicada sempre no 1º bimestre do 1º semestre de cada ano para todos os acadêmicos da IES, com duração de 3 horas e 30 minutos. Os acadêmicos participantes recebem 8 horas de Atividade Acadêmica Complementar, além de receberem o feedback de sua participação, a partir da conferência dos gabaritos disponíveis no dia imediatamente posterior à aplicação da prova. Cabe ao coordenador de curso realizar a tabulação dos resultados, discuti-los com o

corpo docente e apresentar esses resultados em relatório para a CPA, juntamente com as alternativas para solucionar as fragilidades apresentadas pelos resultados.

Além dessas avaliações adotadas pela CPA, os cursos também são avaliados pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) que se constitui em um componente do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e visa contribuir para a permanente melhoria da qualidade do ensino oferecido. O ENADE, como parte do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), tem por objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos respectivos cursos de graduação. Além disso, avalia suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e às suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão ligada às realidades brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Nesse contexto, os cursos realizam um trabalho efetivo de conscientização da importância do ENADE com seus estudantes. O envolvimento dos professores e acadêmicos nessa missão é de suma importância para a realização dos trabalhos e seus resultados eficazes.

As atividades têm como objetivos: conscientizar os acadêmicos a assumirem a academia de ensino superior e a importância desse instrumento avaliativo (ENADE) para o diagnóstico da aprendizagem acadêmica e o perfil da IES em nível nacional; construir uma base e um alicerce para uma aprendizagem eficaz; primar pela qualidade da organização dos conteúdos; ser parceiro com a comunidade educacional, integrando a FAP e outras IES da região; contextualizar os conteúdos específicos aos assuntos gerais no mundo contemporâneo; refletir, revisar e fixar conteúdos trabalhados; revisar mais incisivamente, detalhando os temas geradores da disciplina; discutir resultados obtidos nas avaliações como metodologia de ensino e aprendizagem e valorizar a avaliação do ENADE.

A partir da apresentação dos procedimentos de avaliação desenvolvidos, verifica-se a seriedade com que a FAP desenvolve seu trabalho em busca de qualidade de ensino, vez que suas ações partem da comunidade acadêmica e para ela retornam após a análise.

Ações Desencadeadas a Partir dos Processos Avaliativos

Tomando este cenário como oportuno para realizar mudanças, após seu terceiro ciclo avaliativo, algumas ações foram necessárias no sentido de buscar junto a comunidade acadêmica uma forma de alcançar o que havia sido proposto como modelo de instituição. Foi nesse momento que novas formas de gestão foram analisadas, destacando-se a Gestão Participativa.

A Gestão Participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento, pois visa valorizar a participação das pessoas no processo de tomadas de

decisões sobre os diversos aspectos da organização. Para que aconteça, faz-se necessário um modelo cultural extremamente democrático e aberto, no qual impere a confiança em todos os níveis, cujo conjunto de valores baseia-se em princípios com os quais todos concordam. Na sua implantação é importante estabelecer uma comunicação transparente, manter um ambiente sempre instigante e valorizar cada ideia dando sempre feedback para as colaborações (AGUILAR-DA-SILVA; TSUJI, 2006).

O foco desta gestão deve estar voltado à melhoria interna da empresa e conseqüentemente poderão aparecer vantagens com a nova forma de gerenciar, tais como: melhores resultados; participação eficaz dos colaboradores nos objetivos da instituição propiciando assim melhora no clima organizacional; distribuição equitativa de responsabilidade e dos resultados; uma total integração de todas as partes envolvidas na gestão.

Ainda em relação à gestão, é importante destacar que esta mudança foi necessária, tendo em vista a necessidade de alinhamento entre gestão e inovação na adoção de novas práticas, em especial ao implantar metodologias ativas de aprendizagem, em que o foco centra-se no aprendizado interdisciplinar, permeado de práticas integradoras e que partem do aluno. Neste sentido, os modelos tradicionais de gestão não atendem mais às necessidades de melhor desempenho e satisfação.

Esta reformulação do sistema trouxe novo ânimo aos colaboradores, especialmente aos coordenadores de curso, haja vista que cada curso apresenta necessidades distintas, as quais se apresentam igualmente nas avaliações realizadas durante o período letivo. Além disso, passou-se a compartilhar com as coordenações, e estas com seus professores, as exigências referentes aos processos avaliativos estabelecidos pelo MEC, no que tange à gestão de seus cursos e também sua organização curricular e desempenho de seus alunos.

A partir dessa conscientização, foram realizadas capacitações específicas para os coordenadores, tendo em vista suas próprias afirmações de que eram professores e necessitavam de maior conhecimento sobre a gestão em si. Para tanto, foram realizados 4 encontros mensais e discutidos com profissionais das áreas temas como: Comunicação, Endomarketing, Gestão de Pessoas e Relacionamento Interpessoal. Também foi feita capacitação específica sobre os instrumentos avaliativos adotados pelo MEC em seus procedimentos de avaliação de curso.

Também foram adotados dois modelos de reuniões junto a direção: o coletivo, para discussões em conjunto de procedimentos, rotinas, necessidades mais gerais de cada curso, bem como socializar práticas de sucesso; e individual, para que cada coordenador pudesse expressar abertamente as dificuldades e fazer suas reivindicações, além de trazer para a direção suas sugestões para melhorias e apresentar situações mais pontuais de seus dia a dia.

A partir dessas mudanças, instaurado o diálogo entre Direção e coordenadores, os resultados alcançados atenderam a expectativa, trazendo ideias que muito contribuíram para o alinhamento das ações institucionais. As práticas começaram a fluir e os resultados têm se delineado muito positivamente.

É importante ressaltar que paralelamente a este trabalho foi desenvolvido um trabalho semelhante com o corpo técnico-administrativo, apresentando a eles as fragilidades da IES, suas opções e compartilhando as possibilidades que se apresentavam para obter sucesso. Esse trabalho exigiu também posicionamento semelhante ao realizado com as coordenações, trazendo encontros semanais em conjunto com os gerentes de setores e, durante a semana, reuniões individuais, conforme a necessidade de cada setor.

Por fim, alinhados os procedimentos com as coordenações de curso e com o corpo-técnico administrativo, foram marcadas reuniões com os professores, para compartilhar as decisões e discutir capacitações necessárias ao alinhamento das propostas feitas. Nesse diálogo, foi apresentado o resultado das avaliações realizadas pela CPA, cuja fragilidade maior tem sido questões referentes à metodologia e processos de avaliação da aprendizagem.

Para atender a essa carência, foram realizados encontros pedagógicos discutindo o tema Problematização e Processos de avaliação da aprendizagem, destacando-se aqui a elaboração de questões de prova. Novas capacitações estão previstas para concluir os estudos iniciados. Vale mencionar que está previsto no início de cada semestre letivo, o Encontro Pedagógico e o Planejamento Compartilhado, em que coordenações e professores se reúnem para preparar as atividades referentes ao semestre, bem como aproveitam este momento para discutir questões mais específicas como sugestões para alteração de planos de ensino, adoção de novos conteúdos, entre outros que se fizerem pertinentes.

Em relação ao corpo discente, foi reestabelecido o diálogo entre alunos e gestores, por meio de visitas às salas de aula, encontros nos espaços educacionais e possibilitando a eles uma nova forma de representatividade nos órgãos colegiados da FAP. Nas reuniões em que participam, suas opiniões são respeitadas e seu voto nas decisões tem valor significativo, pois representa a vontade do corpo discente em fazer parte de uma instituição forte e de qualidade. No início, observava-se certa resistência ao tratar determinados assuntos, mas essa resistência foi vencida à medida que os participantes perceberam que sua participação era importante e que seriam ouvidos, ainda que não obtivessem resposta às solicitações daquele momento, posteriormente poderiam ser.

Entretanto, é importante dizer que o trabalho tem esbarrado em algumas dificuldades entre elas está a comunicação com os pares. Por mais difícil que seja compreender tal fato, pode-se perceber que ainda não ocorreu mudança nos gestores de curso ou nos gerentes de setores, que,

muitas vezes, não passam aos seus colaboradores diretos as informações das reuniões e as decisões, bem como não explicam por que tais decisões foram tomadas. Daí, surgem, em alguns momentos, informações desencontradas que permitem uma análise mais profunda em relação às mudanças ou o que leva os gestores a adotarem esse posicionamento.

A partir das mudanças adotadas, verifica-se que a gestão vem sendo considerada uma ferramenta norteadora de novos conhecimentos, ao possibilitar um olhar diferenciado para a realidade, e, desta forma, constitui-se em forte instrumento para adequação da Instituição. Os integrantes desse novo modelo de gestão – coordenação de curso, professores, técnicos, discentes – entendem que a nova gestão possibilitará uma melhor compreensão dos processos, levando à adoção de medidas corretivas que venham potencializar as fragilidades encontradas. No mesma medida, entendem que a IES tem grande potencial para crescer e obter pontuações expressivas junto aos procedimentos avaliativos do MEC.

Cumprе destacar que os procedimentos avaliativos propostos pela FAP e realizados pela Comissão Própria de Avaliação passaram a ser incorporados no calendário acadêmicos e são vistos como reais possibilidades de compreensão da realidade institucional. Tanto a Avaliação Própria de Curso quanto a Avaliação realizada pela CPA contam com a participação espontânea de número expressivo de acadêmicos. Da mesma forma, a PMI tem apontado questões importantíssimas no que tange à reformulação dos conteúdos ofertados e na proposta curricular dos cursos. Vale dizer que foram adotados procedimentos de revitalização de Projetos Pedagógicos de Curso, incorporando novas bibliografias, conteúdos e metodologias que se fizeram necessárias.

Considerações finais

Mediante o exposto, há de se considerar na proposta dos SINAES, a contribuição dada no que se refere aos procedimentos de gestão, levando as instituições a adequar-se em seus processos gerenciais e de comunicação interna e externa. Vale dizer que se observa a contradição destes processos na medida em que as avaliações interna (realizadas pela CPA) e externa (realizadas pela Enade e Avaliadores externos) muitas vezes apontam resultados distintos e que prejudicam as instituições, em especial as privadas, que dependem da imagem pública.

Todavia, é fundamental esclarecer que os últimos procedimentos avaliativos têm demonstrado que as orientações adotadas estão apontando para o caminho certo e que os frutos desse trabalho certamente serão vistos.

Referências

- AGUILAR-DA-SILVA, R.H.; TSUJI, H (2006). A gestão do conhecimento em metodologias ativas de ensino aprendizagem: uma reflexão do trabalho desenvolvido na Faculdade de Medicina de Marília. *Revista Gestão e Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 7, n. 2, jul./dez.
- BRASIL, (2004). LEI nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Brasília.
- CARDOSO, Rosimeiri Darc; SILVA, Joseane Balan da (2010). SINAES: interlocutor no processo de avaliação institucional e a sociedade. *Anais do IV Fórum Científico da FAP*, Vol. 1, out 2010.
- DIAS SOBRINHO, José (2002). *Universidade e avaliação*. Entre a ética e o mercado. Florianópolis: Insular.
- FONSECA, M; OLIVEIRA, J. F. de; AMARAL, N. C. (2008). Avaliação, desenvolvimento institucional e qualidade do trabalho acadêmico. In: OLIVEIRA, J. F. De; FONSECA, M. (Org.) *Avaliação Institucional: sinais e práticas*. São Paulo: Xamã, p. 21-35.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: COMISSÃO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – CONAES (2004). *Diretrizes para a auto-avaliação das instituições*. Brasília.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO (2004) Portaria nº 2.051, de 9 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. 12 abr.2004; Seção I, p.10.
- MOTA, Ronaldo; MARTINS, Rubens de Oliveira. (2009). Reflexões sobre o SINAES na perspectiva do SESu/MEC: avaliação, regulação e supervisão. *Revista de educação*. Vol. XII, nº13, Ano 2009, p. 91-98.
- RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. (2006) O Sinaes como sistema. *R B P G*, Brasília, v. 3, n. 6, dez. 2006, p. 193-213.