

**EVOLUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO NA GESTÃO DE CURSOS
DE GRADUAÇÃO NO BRASIL: ANÁLISE DO PERÍODO 2004-2017**

***EVOLUTION OF ASSESSMENT TOOLS IN THE MANAGEMENT OF
UNDERGRADUATE COURSES IN BRAZIL: ANALYSIS OF THE 2004-2017
PERIOD***

***EVOLUCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE
CURSOS DE GRADO EN BRASIL: ANÁLISIS DEL PERÍODO 2004-2017***

Nádja Shirley de Andrade Cavalcante

nadja.direcaoacademica@faifaculdade.com.br

Mestra em Administração - Gestão de Organizações de Educação Superior
Diretora Acadêmica da FAI
Faculdade Irecê - FAI

Morganna Thinesca Almeida Silva

morganna.thinesca@faifaculdade.com.br

Mestre em saúde Coletiva
Docente da Faculdade Irecê - FAI

Cleuton Machado Cavalcante

cleuton.saudecoletiva@gmail.com

Mestre em saúde Coletiva
Docente da Faculdade Irecê - FAI

Rodrigo Alves Bezerra

rodrigo.coordenacao@faifaculdade.com.br

PósDoc em Genética
Doutor em Genética e Biologia Molecular
Coordenador do curso de Medicina Veterinária da Faculdade Irecê - FAI

Roberta Muriel Cardoso

robertamuriel@cartaconsulta.com.br

Doutora em Educação
Carta Consulta
Assessora e consultora de Instituições de Educação Superior
Diretora Executiva da Carta Consulta

RESUMO

No Brasil, o sistema de avaliação da educação superior passou por mudanças, que levaram as Instituições de Ensino Superior (IES) buscassem desenvolver modelos acadêmico-gerenciais que pudessem subsidiar avanços para estas instituições e seus cursos. Diante disso, essa pesquisa buscou verificar se as mudanças nos instrumentos de avaliação de curso, publicados desde a implantação do SINAES (2004) até o ano de 2017, contribuíram positivamente para a gestão dos cursos de graduação. A metodologia deste estudo possui características de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. Na análise dos dados foram considerados os 30 instrumentos de avaliação de cursos publicados pelo INEP no período entre 2004 e 2017. A análise foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os resultados revelaram uma evolução nos instrumentos de avaliação de cursos, que têm buscado incorporar critérios que proporcionam maior flexibilidade na organização e gestão acadêmica. Esses critérios foram identificados como elementos essenciais para aprimorar a gestão das IES, permitindo aos gestores uma análise autônoma e aprofundada sobre a condução de seus processos internos. Além disso, constatou-se um avanço qualitativo em relação aos instrumentos normativos desenvolvidos pelo INEP/MEC. Portanto, os resultados obtidos neste estudo evidenciam a importância dos instrumentos de avaliação de cursos na gestão efetiva das IES. As mudanças implementadas nesses instrumentos ao longo do período analisado fizeram com que evoluíssem para uma abordagem mais flexível e abrangente, permitindo aos gestores uma visão mais holística e estratégica no planejamento e na tomada de decisões. Dessa forma, este trabalho oferece valiosas reflexões aos gestores de cursos de graduação, encorajando-os a adotar uma abordagem estratégica em seus processos de gestão a partir dos instrumentos de avaliação.

Palavras-chave: Avaliação de curso. Educação Superior. Gestão de Curso.

ABSTRACT

In Brazil, the higher education assessment system has undergone changes, prompting Higher Education Institutions (HEIs) to develop academic-managerial models that could support advancements for these institutions and their courses. Given this, this research aimed to verify whether the changes in course assessment instruments, published since the implementation of SINAES (2004) until 2017, have positively contributed to the management of undergraduate courses. The methodology of this study has the characteristics of a descriptive research with a qualitative approach. In the data analysis, the 30 course assessment instruments published by INEP between 2004 and 2017 were considered. The analysis was carried out using Bardin's content analysis technique (2011). The results revealed an

evolution in the course assessment instruments, which have sought to incorporate criteria that provide greater flexibility in the organization and academic management. These criteria were identified as essential elements to enhance the management of HEIs, allowing managers an autonomous and in-depth analysis of their internal processes. Furthermore, there was a qualitative advance regarding the normative instruments developed by INEP/MEC. Therefore, the findings of this study highlight the importance of course assessment instruments in the effective management of HEIs. The changes implemented in these instruments over the analyzed period led to a more flexible and comprehensive approach, allowing managers a more holistic and strategic vision in planning and decision-making. Thus, this work offers valuable reflections to undergraduate course managers, encouraging them to adopt a strategic approach in their management processes based on the assessment instruments.

Keywords: Course Assessment. Higher Education. Course Management.

RESUMEN

En Brasil, el sistema de evaluación de la educación superior ha experimentado cambios que han llevado a las Instituciones de Educación Superior (IES) a desarrollar modelos académico-gerenciales que puedan apoyar avances para estas instituciones y sus cursos. Ante esto, esta investigación buscó verificar si los cambios en los instrumentos de evaluación de cursos, publicados desde la implementación del SINAES (2004) hasta el año 2017, han contribuido positivamente a la gestión de los cursos de grado. La metodología de este estudio posee las características de una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo. En el análisis de los datos se consideraron los 30 instrumentos de evaluación de cursos publicados por el INEP en el período entre 2004 y 2017. El análisis se realizó a partir de la técnica de análisis de contenido de Bardin (2011). Los resultados revelaron una evolución en los instrumentos de evaluación de cursos, que han buscado incorporar criterios que proporcionan mayor flexibilidad en la organización y gestión académica. Estos criterios fueron identificados como elementos esenciales para mejorar la gestión de las IES, permitiendo a los gestores un análisis autónomo y profundo sobre la conducción de sus procesos internos. Además, se constató un avance cualitativo con respecto a los instrumentos normativos desarrollados por el INEP/MEC. Por lo tanto, los resultados obtenidos en este estudio destacan la importancia de los instrumentos de evaluación de cursos en la gestión efectiva de las IES. Los cambios implementados en estos instrumentos a lo largo del período analizado han evolucionado hacia un enfoque más flexible y comprensivo, permitiendo a los gestores una visión más holística y estratégica en la planificación y toma de decisiones. De esta forma, este trabajo ofrece valiosas reflexiones a los gestores de cursos de grado, animándolos a adoptar un enfoque estratégico en sus procesos de gestión a partir de los instrumentos de evaluación.

Palabras clave: Evaluación de curso. Educación Superior. Gestión de Curso.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história da Educação Superior no Brasil, o Ministério da Educação (MEC) tem buscado o desenvolvimento dos processos avaliativos das Instituições de Educação Superior (IES) por meio da reformulação das políticas de avaliação, bem como do aprimoramento dos instrumentos utilizados para avaliação dos cursos de graduação e dos instrumentos de avaliação das IES (Dias Sobrinho, 2006a).

Desde a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), os processos de avaliação de cursos ocorrem para subsidiar atos regulatórios obrigatórios pelo MEC. Com relação aos cursos, estes atos são o de autorização (nenhum curso pode funcionar sem que o MEC autorize); reconhecimento (todos os cursos de graduação devem ser reconhecidos pelo MEC após 50% da sua implantação) e renovação de reconhecimento (todos os cursos de graduação devem renovar o seu reconhecimento periodicamente).

Na gestão dos processos educativos, a avaliação está implícita como parte do processo de transformação contínuo que norteará as tomadas de decisões da Instituição. Como afirma Hoffmann (1997, p.18), “a avaliação é a reflexão transformada em ação. Ação esta que nos impulsiona a novas reflexões. Uma reflexão permanente sobre sua realidade”.

Tal reflexão, como citada por Hoffmann (1997), exige da equipe gestora uma análise sobre quais aspectos são relevantes para que a IES possa alcançar índices satisfatórios de qualidade. Neste sentido, o MEC tem utilizado instrumentos de avaliação que subsidiam a regulação da educação superior no Brasil. Tais

instrumentos fazem parte do SINAES, implantado em 2004 pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004 (Brasil, 2004).

Os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação, trazem dimensões de análise, e dentro destas dimensões indicadores, que buscam avaliar a qualidade da proposta didático-pedagógica oferecida, do corpo docente atuante e da infraestrutura utilizada em cada curso ofertado.

O SINAES promove um processo cíclico e contínuo de avaliação por meio do qual a instituição pode, conhecendo sua própria realidade, melhorar a qualidade dos cursos, observando as várias dimensões apontadas pelos instrumentos de avaliação, para promover e alcançar, continuamente, melhores resultados. Com a finalidade de assegurar um padrão de excelência na formação dos alunos, a avaliação da educação superior fornece indicadores e diretrizes que auxiliam as instituições na identificação de pontos fortes e áreas que precisam de aprimoramento, permitindo que as instituições promovam mudanças e implementem melhorias em todas as dimensões (Brasil, 2021).

Para tanto, espera-se que os indicadores que compõem os instrumentos de avaliação do MEC, possam, além de subsidiar o processo de regulação, servir de orientação para que os gestores das IES possam pautar seu planejamento estratégico, buscando avanços na qualidade dos seus serviços.

Assim, percebe-se a necessidade de que os instrumentos de avaliação de curso implantados pelo MEC colaborem positivamente para a gestão dos cursos, uma vez que esta envolve a administração de recursos, coordenação acadêmica, gestão do corpo docente e organização curricular. Ressalta-se ainda que uma gestão de curso eficaz deve estar pautada em seu projeto pedagógico enquanto instrumento essencial na definição de objetivos, competências, conteúdos e metodologias de ensino. A gestão do curso e o projeto pedagógico devem funcionar em conjunto, para garantir a qualidade na formação dos estudantes (Oliveira, 2010).

A partir da análise do histórico dos instrumentos de avaliação externa do MEC, poder-se-á realizar uma análise crítica da influência destes instrumentos na gestão

das IES, pois, desde 2004, ano de implantação do SINAES, até 2017, tais instrumentos passaram por diversas reformulações que tiveram como objetivo melhorar os indicadores de avaliação, buscando uma evolução dos processos avaliativos dos cursos superiores por parte do MEC, o que reflete diretamente no processo acadêmico-gerencial das IES.

Considerando a importância da avaliação para a gestão dos cursos de graduação, o objeto desta pesquisa torna-se relevante, uma vez que é importante verificar se o aprimoramento dos instrumentos de avaliação ocorreu buscando uma melhoria destes processos de gestão. Logo, o objetivo desta pesquisa foi verificar se as mudanças nos instrumentos de avaliação de curso, desde a implantação do SINAES, têm contribuído positivamente para a gestão dos cursos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos de análise propostos, utilizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, tendo como método ou técnica de coleta de dados a pesquisa documental. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que favorece a análise exploratória de forma objetiva e sistemática do conteúdo manifesto na comunicação escrita utilizada.

As autoras conduziram a investigação para identificar se as alterações dos instrumentos de avaliação de curso favoreceram uma melhor gestão dos coordenadores de curso a partir da análise documental. O período de coleta de dados ocorreu de fevereiro a maio de 2018, tendo sido interrompida por esgotamento da amostra.

Inicialmente foram analisados documentos oficiais, como Portarias do Ministério da Educação, Leis e Resoluções, assim como os Instrumentos de Avaliação do MEC para autorização e reconhecimento de cursos presencial e a distância

publicados pelo Instituto nacional de estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) entre 2004 (ano em que foi instituído o SINAES) e 2017.

Foram identificados um total de 30 instrumentos de avaliação de cursos. Desses, foram selecionados 21 que subsidiam os processos de reconhecimento de cursos, pois é este o processo que visa avaliar, entre outras questões a gestão do curso, pois ocorre quando o curso já está em andamento. Os instrumentos que avaliam a autorização do funcionamento dos cursos, não serviriam para a análise da gestão, uma vez que avaliam a proposta de cursos que ainda não foram implantados

A unidade de observação constituiu-se na seleção das 03 (três) dimensões e 08 (oito) indicadores relacionados à gestão de cursos, no instrumento de reconhecimento e renovação de reconhecimento divulgado pelo INEP em 2017, para que, posteriormente fosse feito o levantamento de tais indicadores nos instrumentos anteriores, por identidade ou similaridade, dada a diferença de nomenclatura dos indicadores selecionados em relação aos instrumentos anteriores a 2017.

Como técnica para análise dos dados optou-se pela Análise Temática de Conteúdo proposta por Bardin (2011). A utilização dessa técnica implica na ordenação dos dados da transcrição; releitura e organização dos dados; classificação dos dados após leitura exaustiva e estabelecimento de categorias e análise final pela compreensão de todo o processo.

Os dados coletados foram organizados manualmente em planilha do Excel, sendo analisada a convergência para a construção de categorias temáticas por Unidades de Contexto. Ao final, foram elaboradas três categorias: Categoria 1: Organização didático-pedagógica, Categoria 2: Corpo docente e Categoria 3: Infraestrutura.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde a implantação do SINAES em 2004, o sistema de avaliação dos cursos de

graduação passou por diversas mudanças. Inicialmente, um único instrumento subsidiava a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento dos cursos. Em 2008, foram editados pelo MEC oito novos instrumentos substituindo o anterior, que era único.

Estes instrumentos foram atualizados em 2010 e 2011, assim como em 2012 e 2015, quando se instituiu novamente um formato único para o instrumento de avaliação de autorização e reconhecimento de curso. Em 2017, dois novos instrumentos foram publicados, um para autorização e outro para reconhecimento de cursos presenciais e à distância.

Essas alterações refletem uma busca constante por aprimoramento na avaliação dos cursos de graduação que serão detalhadas a seguir, considerando as três dimensões dos instrumentos (organização didático-pedagógica, corpo docente e infraestrutura. De cada dimensão foram selecionados os indicadores relacionados à gestão de cursos.

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

Para a análise dessa categoria, foi selecionado um único indicador do instrumento de avaliação de 2017, denominado “gestão do curso e os processos de avaliação interna e externa”.

Evidenciou-se que desde a implantação do SINAES, em 2004, os primeiros instrumentos de avaliação do MEC já demonstravam uma preocupação com a existência de processos auto avaliativos nos cursos e também com a existência de ações relacionadas à gestão frente aos resultados da autoavaliação e avaliação externa.

Nesse sentido, excetuando-se o Instrumento de Avaliação do Curso de Direito, publicado em dezembro de 2008, todos os instrumentos de avaliação publicados pelo MEC buscavam identificar se os cursos avaliados previam processos de

autoavaliação como forma de melhoria contínua, assim como buscavam identificar as ações da gestão frente aos resultados dos processos avaliativos internos e externos.

Ainda sobre esse mesmo indicador, observa-se que houve um avanço nos atributos no que concerne ao objeto desta pesquisa, uma vez que o instrumento publicado em 2006 exigia apenas a existência de uma proposta de ações acadêmico-administrativas, ainda que incipientes, embasadas nos resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Em 2008, essas ações deveriam ser subsidiadas, também, pelos resultados da autoavaliação institucional. Posteriormente, em 2010, os relatórios de outros processos avaliativos externos deveriam ser considerados, como por exemplo, a avaliação externa realizada pela comissão designada pelo Inep para reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos.

A partir de 2011 a 2015 foi acrescida a indicação de serem considerados, além desses processos avaliativos, o Conceito Preliminar de Curso (CPC) como insumo para o aprimoramento contínuo dos cursos. Por fim, no último instrumento, publicado em 2017, constata-se que os critérios passam a ser ampliados para além de uma proposta de ação acadêmico-gerencial subsidiada nos relatórios de avaliação interna e externa, e que a gestão do curso esteja pautada nos resultados de todos os processos avaliativos.

A partir desse contexto, constata-se que os resultados dos processos avaliativos devem constituir-se em um referencial para a tomada de decisão e para o planejamento das ações acadêmico-gerenciais dos cursos, considerando que esse aprimoramento visa o alcance da qualidade das ações acadêmicas, e consequentemente, à melhoria do desempenho dos cursos. Nessa perspectiva, os relatórios deixam de subsidiar uma proposta e passam a constituir-se em insumos necessários ao aprimoramento contínuo dos cursos.

Bauer (2019) corrobora com essa ideia quando destaca a importância da avaliação como uma ferramenta para subsidiar a tomada de decisão e o planejamento estratégico, fornecendo *insights* valiosos para os gestores.

Corpo Docente

Para a análise dessa categoria foram utilizados os seguintes indicadores: núcleo docente estruturante – NDE; atuação do coordenador; regime de trabalho do coordenador de curso; experiência profissional do docente; experiência no exercício da docência superior e atuação do colegiado de curso ou equivalente.

Núcleo Docente Estruturante – NDE

O indicador relacionado ao Núcleo Docente Estruturante (NDE) foi apresentado nos instrumentos de avaliação de curso a partir de 2008, mas com exigências distintas entre os cursos, mesmo para aqueles publicados no mesmo período. Em 2010, foram estabelecidos critérios para caracterizar o NDE, tais como composição, titulação, regime de trabalho e experiência profissional. Esses critérios variaram entre os cursos, com algumas exigências mais rigorosas para Medicina e Direito.

Ao longo do tempo, houve mudanças nos indicadores relacionados à composição e titulação dos membros. O coordenador de curso desempenha um papel relevante na atuação do NDE, sendo responsável pela qualidade do curso e da gestão desse núcleo.

Em 2011, os instrumentos passaram a contar com um único indicador relacionado ao NDE, enfocando a atuação desse núcleo em todas as etapas do curso. O NDE mostrou-se importante para o planejamento e desenvolvimento dos cursos, e sua liderança desempenha um papel preponderante.

Ao longo das várias versões dos instrumentos, os atributos relacionados aos indicadores do NDE passaram por mudanças, mas a gestão compartilhada e a diversidade de perspectivas revelaram-se fundamentais para uma gestão eficaz. A

participação ativa de diferentes atores fortalece o comprometimento e a implementação das ações propostas.

Portanto, o Núcleo Docente Estruturante é uma peça-chave na gestão dos cursos superiores, influenciando diretamente o desenvolvimento e qualidade dos programas acadêmicos, sendo acompanhado sua composição adequada e gestão compartilhada para o sucesso e aprimoramento contínuo da educação superior. É importante salientar aqui o papel da liderança do NDE, a coordenação de curso, e a sua atuação.

Pode-se inferir que os atributos relacionados aos indicadores sofreram mudanças ao longo das várias versões dos instrumentos. Contudo, o fato de que integrantes do núcleo são responsáveis pelo direcionamento acadêmico no âmbito de atuação sobre o desenvolvimento do curso, é preponderante. Somando-se a isso, pode-se considerar que houve uma maior flexibilização quanto à composição do NDE, embora os critérios de composição estejam bem definidos, favorecendo uma maior autonomia para a gestão do núcleo.

A gestão compartilhada é um modelo de gestão que busca envolver diferentes partes interessadas no processo de tomada de decisão, promovendo a participação e o engajamento de todos os envolvidos. Desse modo, a composição de um núcleo de gestão compartilhada é de extrema importância, pois representa a diversidade de perspectivas e conhecimentos necessários para uma gestão eficaz sendo possível obter uma visão mais abrangente e tomar decisões mais embasadas. Além disso, a participação ativa de diferentes atores no núcleo de gestão compartilhada fortalece o sentimento de pertencimento e comprometimento, aumentando a probabilidade de implementação e sucesso das ações propostas (Silva, et al., 2020).

Atuação do Coordenador de Curso

Desde a implantação do primeiro instrumento de avaliação de curso já se

percebia a relevância da atuação do coordenador de curso para o atendimento às exigências do curso e aos objetivos e compromissos da IES. Em 2006, os três instrumentos publicados dispuseram desse indicador.

Em 2008 e 2010 esse indicador se manteve presente apenas no instrumento que avaliava os cursos de bacharelado e licenciatura e, naquele momento, percebe-se um aumento na exigência da atuação do coordenador ao analisarmos o texto que trata do conceito mínimo de qualidade quando exprime a necessidade de atuação do coordenador na gestão do curso, no atendimento aos discentes e docentes e na inserção institucional, buscando o papel de articulador e líder da equipe, bem como demonstrando acessibilidade a informações, conhecimento e comprometimento com o Projeto Pedagógicos do Curso (PPC).

A partir de 2011 esse indicador se manteve presente em todos os instrumentos publicados, havendo uma alteração no texto que trata do referencial mínimo de qualidade para atuação do coordenador na gestão do curso, avaliando a relação com os docentes e discentes e a representatividade nos colegiados superiores.

Em 2017, esse indicador se manteve, sendo acrescido para o referencial mínimo de qualidade que a atuação do coordenador esteja de acordo o PPC, como forma de garantir que a atuação do gestor do curso esteja coerente com as políticas institucionais no âmbito do curso.

Desse modo, em uma análise sistêmica do histórico dos instrumentos de avaliação em relação ao indicador de atuação do coordenador de curso, percebe-se que o atributo relacionamento com discentes e docentes do curso esteve sempre presente a partir dos instrumentos publicados em 2008, sendo adicionado ao último instrumento, publicado em 2017, a relação da atuação deste coordenador com as ações descritas no PPC.

Tal fato reafirma que o gestor do curso é a figura administrativa de maior importância em se tratando dos cursos de uma IES, pois este precisa ter conhecimento amplo, não só da rotina acadêmica do curso, mas também das questões estruturantes do curso, bem como, questões legais que embasam o PPC e

o contexto local no qual o curso está inserido.

Nesse aspecto, pode-se inferir que houve avanços relevantes sobre a atuação do coordenador de curso, considerando que no último instrumento há uma descrição sucinta e mais completa que norteia os papéis que ele deve desenvolver na gestão do curso.

Ressalta-se que a gestão do coordenador de curso é fundamental para o sucesso acadêmico e administrativo, considerando que o coordenador desempenha um papel estratégico ao articular as necessidades dos alunos, professores e instituição de ensino. Ele deve promover a qualidade do ensino, acompanhar o desempenho dos alunos, coordenar o planejamento curricular e garantir uma infraestrutura adequada. Atrelado a isso, é responsável por estabelecer uma comunicação eficiente, estimular a participação dos docentes e implementar ações de melhoria contínua que contribui para o desenvolvimento dos alunos e para a excelência da instituição (Aragão et al., 2019).

Regime de trabalho do Coordenador de Curso

O regime de trabalho do coordenador de curso passou a compor os instrumentos de avaliação a partir de dezembro de 2008, com a publicação dos instrumentos que avaliavam os cursos superiores de tecnologia e os de bacharelado e licenciatura. Entretanto, o conceito mínimo de qualidade entre os dois instrumentos era diferente, permitindo um mínimo de 11 horas e 10 horas semanais de dedicação efetiva aos cursos, respectivamente, compondo um regime de trabalho parcial ou integral. Esses indicadores se mantiveram inalterados em 2010, com a republicação desses instrumentos.

Em 2011, esse indicador foi incluído no instrumento que avaliava o curso de Direito com a exigência mínima de 15 horas semanais de dedicação ao curso. No mesmo ano, a exigência sobre os cursos de bacharelado e licenciatura foi ampliada

para mais de 15 horas semanais e assim se manteve em todos os instrumentos publicados até 2015.

As demandas do coordenador de curso são um fator essencial, visto que ocupam a maior parte do tempo da atividade diária do coordenador na IES, fazendo com que o fator regime de contratação seja preponderantemente considerado na gestão do curso.

Nesse sentido, constata-se que houve um avanço significativo nesse indicador, já que nos primeiros instrumentos de avaliação de curso eram utilizados parâmetros quantitativos em detrimento do último instrumento de avaliação, que utiliza um parâmetro qualitativo, favorecendo uma maior flexibilidade sobre o regime de trabalho do coordenador frente à gestão do curso.

Ressalta-se que o regime de trabalho do gestor tem relação direta com o sucesso e crescimento organizacional. Um gestor que possui uma carga horária adequada, com tempo suficiente para dedicar-se às suas responsabilidades, tem mais chances de tomar decisões estratégicas e liderar de forma eficaz. Além disso, um regime de trabalho equilibrado permite ao gestor desenvolver habilidades de gestão do tempo, promover a motivação da equipe e tomar medidas proativas para alcançar metas organizacionais. Por outro lado, um gestor sobrecarregado, pode apresentar desgaste, tomar decisões precipitadas e ter dificuldade em gerenciar efetivamente sua equipe, afetando o desempenho e o crescimento da organização.

O regime de trabalho do gestor pode variar dependendo da organização e da carga horária ocupada. Entretanto, deve-se considerar que os gestores são responsáveis por liderar equipes, definir metas e objetivos, tomar decisões estratégicas e garantir o bom funcionamento das operações através do trabalho colaborativo e estar disponível para lidar com questões emergentes (Melo, 2022).

Experiência Profissional do Docente

A pesquisa revelou que ao longo dos anos, o indicador relacionado à experiência profissional e acadêmica dos docentes passou por diversas mudanças nos instrumentos de avaliação de curso. Inicialmente, em 2006, esse indicador era subjetivo, sem descrição de ações específicas, o que gerava discussões na avaliação.

A partir de 2008, houve uma fragmentação desse indicador nos instrumentos de avaliação de cursos de Direito, Medicina, bacharelados, licenciaturas e cursos superiores de tecnologia. Os critérios variavam entre os cursos, com algumas exigências mais rigorosas para Medicina e Direito.

Em 2010, os instrumentos foram atualizados, e a experiência profissional dos docentes não aparecia como indicador em alguns deles, o que levava a uma não exigência de experiência docente em certos cursos. Apenas o curso de Medicina manteve a mesma exigência anterior.

Em 2011, o instrumento de avaliação dos cursos de bacharelado, licenciatura e cursos superiores de tecnologia se tornou único e estabeleceu novos percentuais de exigência de experiência profissional para os docentes.

Em 2012, com a unificação dos instrumentos para todos os cursos de graduação, a exigência de experiência profissional passou a variar novamente entre os cursos, e em 2015 houve alterações específicas para o curso de Medicina.

No instrumento de 2017, a exigência se tornou subjetiva, dependendo de uma análise qualitativa do desempenho docente referente a relação teoria/prática e atualização dos conteúdos.

Diante do exposto, a pesquisa evidencia que o indicador relacionado à experiência profissional e acadêmica dos docentes passou por várias mudanças ao longo dos anos, com diferentes critérios e exigências para cada curso. Essas mudanças podem ser influenciadas no processo de avaliação, mas também podem gerar choques e subjetividade na análise da qualidade do corpo docente dos cursos de graduação.

Pode-se verificar que houve um avanço em relação à prática docente e a forma como esta prática é trabalhada em sala de aula, considerando que nos primeiros

instrumentos avaliativos tal indicador era somente avaliado de forma quantitativa.

Nesse sentido, a relação teórico-prática pode ser analisada na perspectiva de unidade, em que é difícil verificar onde a teoria termina e a prática começa. Ressalta-se a importância de uma conexão estreita entre teoria e prática na educação, destacando a necessidade de os educadores se basearem em experiências concretas dos alunos para promover a aprendizagem significativa e empoderamento, projetar atividades que envolvam os alunos em investigação, resolução de problemas e reflexão crítica, promovendo assim uma conexão mais profunda entre teoria e prática (kuenzer, 2023).

Experiência no exercício da Docência Superior

Em 2006, havia um único indicador que tratava da experiência profissional e acadêmica dos docentes do curso, incluindo as diretrizes adotadas pela IES para a designação do coordenador de curso. No entanto, esse indicador, ao contrário dos demais indicadores do mesmo instrumento, era muito subjetivo, tendo em vista que não apresentava uma descrição de ações a serem realizadas pelo docente, ficando a mercê da subjetividade da comissão avaliadora julgar se as características acadêmicas e profissionais de determinado corpo docente é compatível com as demandas do curso em questão.

Em relação aos instrumentos publicados em 2008, apenas o que avaliava os cursos de Direito não previa esse indicador. Entre os demais instrumentos, a exigência para alcançar o conceito mínimo de qualidade era maior para o curso de Medicina.

Já em 2010, a exigência para alcançar o conceito mínimo de qualidade era semelhante entre todos os cursos. Ressalta-se, no entanto, que não houve a atualização do instrumento que avaliava o curso de Direito nesse período.

Posteriormente, em 2011, o curso de Direito passou a exigir o mesmo percentual e tempo de experiência no magistério superior do corpo docente de

Medicina, enquanto o instrumento que avaliava o curso de bacharelado e licenciatura, o qual passou a avaliar também o curso superior de tecnologia, diminuiu a sua exigência nesse indicador no que se refere ao percentual do corpo docente com experiência na educação superior ao tempo, que, para o curso superior de tecnologia, foi reduzido para 2 anos.

Nas publicações de 2012 e 2015, com a unificação dos instrumentos, nas duas publicações de cada um desses anos os critérios para o conceito mínimo de qualidade se mantiveram de pelo menos 40% do corpo docente com o mínimo de 3 anos de experiência de magistério superior para todos os cursos de bacharelado e licenciatura, incluindo aqui o curso de Direito. Para o curso de Medicina, a exigência permaneceu de no mínimo 50% do corpo docente com pelo menos 5 anos de experiência. Já em 2017, a análise passou a acontecer por meio de parâmetros subjetivos, excluindo-se os percentuais e o quantitativo de anos de experiência.

Em uma análise sistêmica e global deste indicador ao longo dos instrumentos de avaliação publicados entre 2006 e 2017, percebe-se que também houve avanço quanto aos atributos de mensuração deste indicador, os quais nos primeiros instrumentos apareciam sempre de forma quantitativa.

No último instrumento, podemos verificar muitos atributos importantes a serem dominados pelo docente, como por exemplo ações a serem tomadas com relação a discentes com dificuldades, fazendo com que a experiência do docente no ensino superior seja um indicador importante, tanto na gestão do curso, como da IES de um modo geral.

A experiência no exercício da docência superior é fundamental para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos professores. Por meio dessa vivência, os docentes têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades pedagógicas, construir um repertório de práticas educacionais eficazes e criar um ambiente de aprendizagem estimulante para os alunos, bem como permite aos professores acompanhar as transformações da área de conhecimento, contribuir para a formação de futuros profissionais e promover a produção científica por meio da pesquisa e da

disseminação do conhecimento.

Em sua obra "Educando o Praticante Reflexivo", Schön discute a importância da reflexão na prática docente e como a experiência no campo da educação superior pode ser potencializada por meio do pensamento reflexivo e do aprimoramento transmitido das práticas pedagógicas (Schön, 2000).

Atuação do colegiado de curso ou equivalente

A necessidade da existência de instâncias colegiadas ou equivalentes é expressa desde a publicação do primeiro instrumento de avaliação, em março de 2006. Dois meses após, esse instrumento foi revogado e o novo, publicado em maio de 2006, não contemplava esse indicador, talvez por um equívoco, tendo em vista, que no mês seguinte, o instrumento foi revogado e passou a vigorar um outro instrumento que contava com esse indicador, sendo descrito o mesmo texto que constava na primeira publicação para o referencial mínimo de qualidade.

Posteriormente, em 2008, esse indicador se manteve no documento geral que norteava os processos de avaliação para renovação de reconhecimento de todos os cursos. No entanto, o único instrumento de avaliação que manteve esse indicador em 2008 foi o que avaliava os cursos de bacharelado e licenciatura. Os demais instrumentos de Medicina, Direito e CST não dispunham desse indicador.

Em 2010, esse indicador passou a compor quase todos os instrumentos de avaliação dos cursos, exceto o instrumento que norteava a avaliação do curso de Medicina. Nos instrumentos que avaliavam os CST e os cursos de bacharelado e licenciatura, não ficava clara a necessidade de inserção de representantes discentes na composição do colegiado. Já o instrumento que norteia a avaliação dos cursos de pedagogia e o instrumento que norteia a avaliação de renovação de reconhecimento, numa abordagem ampla, trata da institucionalização e da representatividade, inclusive discente.

Em 2011, todos os instrumentos de avaliação contavam com esse indicador,

analisando-o quanto ao funcionamento, à institucionalização, representatividade dos segmentos, periodicidade das reuniões, aos registros e encaminhamentos das decisões. De 2012 a 2015, esse indicador se manteve inalterado, com a unificação dos instrumentos. Em 2017, o texto que trata desse indicador sofre uma discreta alteração, sem, no entanto, alterar a exigência para alcançar o conceito mínimo de qualidade.

Esse indicador não sofreu grandes alterações ao longo dos instrumentos publicados, mantendo seu caráter de instância máxima nas questões decisórias dos cursos, e, conseqüentemente, dos processos de gestão da IES, visto que diversos setores da comunidade acadêmica são representados neste órgão colegiado podendo a gestão dos cursos utilizar-se das decisões tomadas no órgão em prol da constante melhoria dos cursos.

O colegiado é responsável por analisar e propor melhorias curriculares, avaliar o desempenho do corpo docente, promover a integração entre teoria e prática, além de auxiliar na tomada de decisões estratégicas para o aprimoramento da qualidade do curso. Sua atuação é fundamental para o fortalecimento da gestão participativa e para o alcance dos objetivos acadêmicos alcançados (García Carreño, 2021).

Infraestrutura

Para análise dessa categoria foi escolhido um único indicador, o espaço de trabalho para o coordenador.

Constata-se que a existência de espaço de trabalho para coordenação do curso e serviços acadêmicos passou a ser considerada relevante no processo de avaliação de cursos somente a partir dos instrumentos de avaliação publicados em 2011.

Assim, os aspectos avaliados diziam respeito à dimensão desse espaço, aos equipamentos, à conservação, à existência de um gabinete individual para o coordenador, ao número de funcionários e ao atendimento aos alunos e aos

professores. Esses aspectos encontram-se descritos no mesmo formato em todos os instrumentos publicados entre 2011 e 2015.

Na publicação de 2017, o indicador foi mantido; entretanto, este passou a ser denominado apenas de espaço de trabalho para o coordenador, e busca compreender se esse espaço viabiliza as ações acadêmico- administrativas, bem como se possui equipamentos adequados e atende às necessidades institucionais.

A partir dessa análise, constata-se que, diante das diversas publicações dos instrumentos de avaliação, o referido indicador, desde a sua inserção, em 2011, manteve-se inalterado até 2015, sofrendo uma alteração no último instrumento publicado pelo Inep em 2017, o qual apresenta maior flexibilidade para a compreensão do que possa ser um espaço de trabalho adequado para o coordenador de curso mediante as demandas institucionais.

Assim, podemos concluir que esse indicador é relevante na análise das comissões avaliadoras, visto que um espaço de trabalho adequado para o gestor do curso é uma condição importante para que ele possa realizar suas ações gerenciais de forma eficaz. Um ambiente de trabalho adequado, que inclui uma sala privativa equipada com os recursos necessários, permite ao gestor ter um local de concentração e privacidade para realizar suas atividades administrativas, planejar estratégias, realizar reuniões e tomar decisões importantes. Além de fortalecer sua autoridade e impactar positivamente no desenvolvimento do curso e no sucesso da IES

Ter um espaço físico adequado e funcional é essencial para os gestores desenvolverem suas atividades de forma eficiente e tomarem decisões estratégicas de maneira eficaz (Senge,1990).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou examinar a evolução dos instrumentos de avaliação de cursos superiores no Brasil desde a implementação do SINAES, com o objetivo de

contribuir para uma gestão mais eficaz dos cursos de graduação. Os resultados demonstraram um avanço qualitativo significativo nos instrumentos de avaliação, revelando-se fundamentais para o aprimoramento da gestão acadêmica nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Foi observado que a categoria organização didático-pedagógica evoluiu, servindo como um guia para o contínuo aprimoramento dos cursos, e que os relatórios avaliativos se tornaram insumos cruciais para atender aos padrões de qualidade estabelecidos pelo MEC. Quanto à categoria corpo docente, constatou-se que os indicadores propostos no instrumento de avaliação de 2017, embora focados em uma análise qualitativa, fornecem diretrizes claras para a avaliação, destacando a importância dos professores no processo educativo. A infraestrutura, por sua vez, ganhou maior autonomia, permitindo aos gestores definirem espaços mais adequados para a condução dos cursos.

A pesquisa identificou que os instrumentos iniciais eram mais prescritivos, limitando inovações nas IES, enquanto os mais recentes, particularmente os de 2017, adotam uma abordagem mais flexível e aberta à inovação. Este aspecto é crucial, especialmente ao considerar as diferenças entre IES públicas e privadas no que diz respeito a investimentos em infraestrutura e inovação.

Ao término dessa análise, pode-se constatar que os primeiros instrumentos expressavam métricas que deviam ser cumpridas e que minimizavam a possibilidade de inovação por parte das Instituições de Educação Superior. Já nos últimos instrumentos de avaliação, publicados em 2017, apesar de possuírem alguns critérios que fomentam a inovação, precisa-se identificar com exatidão que inovações são essas, e se, de fato, serão analisadas com o mesmo olhar para as IES privadas e públicas, considerando os diversos contextos, uma vez que as IES privadas comumente investem mais em infraestrutura, tanto física quanto de pessoal, tendo maior potencial para desenvolver “inovações”, seja de caráter tecnológico ou através de inserção de novas metodologias para a educação superior.

Sendo assim, depois de extenso levantamento e análise dos dados, podemos concluir que houve avanço qualitativo em relação aos instrumentos normativos elaborados pelo INEP/MEC. Vários dos indicadores analisados são essenciais para a melhoria da gestão das IES, dando, de certa forma, uma superfície de análise mais autônoma para seus gestores, incluindo aqui os coordenadores de curso.

Ressalta-se ainda que essa autonomia deve estar dentro dos limites dos atributos de cada indicador, fazendo com que as instâncias acadêmicas e gerenciais possam pautar suas decisões no sentido da qualidade dos serviços prestados. Como exemplo, podemos trazer à discussão o indicador 2.7: Experiência profissional do corpo docente e o indicador 2.9: Experiência no exercício da docência superior, do último instrumento de avaliação para reconhecimento de curso, ano 2017.

Pode-se inferir, da análise realizada, que estes dois indicadores podem ser considerados pontos estratégicos a serem trabalhados pelos coordenadores de curso, visto que um desempenho acima da média do docente em sala de aula no que se refere ao binômio ensino-aprendizagem pode gerar um ganho significativo na qualidade do curso e, conseqüentemente, na IES. Para esse objetivo podem-se traçar metas de qualidade a serem atingidas pelo docente em sala de aula, com incentivos de qualquer ordem, como por exemplo, incentivos financeiros aos docentes, descontos progressivos em cursos dentro da própria IES, entre outros.

Apesar das melhorias nos instrumentos, percebe-se que ainda existem desafios. A subjetividade presente nos novos instrumentos requer contextualização local do curso/IES e expertise dos avaliadores. Além disso, não há garantia de acompanhamento entre o conceito atribuído na avaliação externa e o ENADE, o que sugere a necessidade de alinhar os resultados.

O estudo fornece importantes reflexões para os gestores de cursos, estimulando um planejamento estratégico baseado na análise dos instrumentos de avaliação. No entanto, as restrições da pesquisa, como o desconhecimento de gestores que vivenciaram todas as estimativas, podem ser abordadas em trabalhos futuros.

Sugere-se como futuras pesquisas a análise das melhores práticas gerenciais de planejamento para a melhoria do ensino-aprendizagem em diferentes tipos de IES. Além disso, pode-se investigar o papel do docente na qualidade dos cursos e suas repercussões nas avaliações externas.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, José Euzébio de Oliveira Souza et al. Desafios do Coordenador na Gestão de Cursos de Graduação: Um Estudo Comparativo em Universidade Pública e Privada. *Revista Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 8, n. 17, pág. 1-16, 2019. DOI:

BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70

BAUER, Adriana. Avaliação de redes de ensino e gestão educacional: aportes teóricos. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 44, n. 1, e77006, 2019. .

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Instituto o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: < > . Acesso em: 20 de junho de 2018.

DIAS SOBRINHO, José. Acreditación de la educación superior en América Latina y el Caribe, en: *La educación superior en el Mundo 2007. Acreditación para la garantía de la calidad: ¿Qué está en juego?*, TRES, Joaquín y SANYAL, Bikas C. (eds.), Global University Network for Innovation (GUNI/UNESCO, Ediciones Mundi-Prensa: Madrid/Barcelona, 2006a.

GARCÍA CARREÑO, Ingrid del Valle. Liderança Distribuída em Organizações Educacionais de Madrid: Estudo de Caso. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 16, n. 1, pág. 189-209, jan./mar. 2021. e-ISSN: 1982-5587.

HOFFMANN, J. (1997). *Avaliação: mito e desafio*. Porto Alegre: Educação e Realidade.

LOPES MELO, Marlene Catarina de Oliveira; LOPES, Ana Lúcia Magri; DE FARIA, Vilma Santos Pereira. Trabalho gerencial: Contradições e expectativas no discurso de gerentes. *Revista*, v. 16, n. 4, pág. 123-140, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.12712/rpca.v16i4.55798>. Disponível em: URL. Acesso em: 11 de ago de 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. (2021). O SINAES promove um processo cíclico e contínuo de avaliação. Disponível em:

[<http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-acoes-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>]. Acesso em: 10 de julho de 2023.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação. In: SOBRENHO, José Dias. Avaliação Educacional: Função e Instrumentos. São Paulo: Cortez, 2010. p. 45-67.

SCHÖN, Donald A. O praticante reflexivo: como os profissionais pensam na ação. Tradução de Roberto Cataldo Costa. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

ZENEIDA KUENZER, A. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. Boletim Técnico do Senac, v. 29, n. 1, p. 16-27, 30 jan. 2003.