

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO  
Mestrado em Administração de Empresas

**GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL NA ESTRATÉGIA DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Ricardo Di Bartolomeo**

Dissertação apresentada à Faculdade de  
Ciências Econômicas de São Paulo da  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
–FECAP, para a obtenção do título  
de Mestre em Administração de Empresas  
(Área de Concentração: em Administração  
Estratégica)

Orientador: Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani

U  
d  
378.81  
D543g  
2002  
Ex.2 BC

N.Cham. d 378.81 D543g 2002  
Autor: Di Bartolomeo, Ricardo  
Título: Gestão das instituições de ensi



Ex.2 BC U

d 378.81  
D543g

44247



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Presidente Honorário FECAP: Sílvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO – FACESP

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo:

Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo:

Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas:

Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira

## Dedicatória

A minha mãe Miltes Di Bartolomeo, um símbolo de luta e perseverança e um grande exemplo a ser seguido, e ao meu pai (in memoriam) Guilherme Di Bartolomeo

## **Agradecimento**

Agradeço a Deus, pela vida, saúde e pelas pessoas que colocou no meu caminho; ao meu orientador Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani, ao Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira, a Prof<sup>a</sup> Dra. Arilda Schmidt Godoy, Prof. Dr. Paulo Tramboni e demais professores integrantes do corpo docente do mestrado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, pela dedicação e apoio constante que contribuíram para o meu crescimento acadêmico. Agradeço também aos professores, Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes e Prof. Dr. César Basta, integrantes da banca de qualificação, que muito me auxiliaram com suas observações.

Aos colaboradores que me auxiliaram nesta jornada de busca por conhecimento o Prof. Ms. Fernando de Almeida dos Santos, Prof<sup>a</sup> Maria Cristina Barbosa Storópoli, Prof. Ms. Paulo César Pinheiro, Prof. Ms Jesus Lisboa Comes, Sra Domingas Luzio Sorrentino e Sra Vicência Assunção Santos e os demais colaboradores dentre eles, direção, professores e funcionários da IES pesquisada.

Agradeço também aos professores da minha graduação que serviram de base para a continuidade do meu estudo, entre eles, o Prof. Ms Celso Ramos de Oliveira, Prof. Ms João Almeida dos Santos, Prof. Ms Célio dos Santos Vieira, Prof. Ms Antonio Roberto Guglielmo e (in-memoriam) Prof. Ms Domingos Parra Filho e os demais professores da Unisant'Anna, instituição na qual iniciei o meu caminho para a vida acadêmica e principalmente ao grande Prof. Leonardo Placcucci.

A diretoria do Colégio Vectra e Guarani que me abriu as portas para o magistério, tornando possível o início de minha jornada como professor.

Agradeço a grande colaboração da Prof<sup>a</sup> Ms Dilma Maria de Mello, pelo auxílio na construção deste trabalho.

## Sumário

Listas de Figuras.....	07
Listas de Quadros.....	08
Lista de Tabelas.....	09
Listas de Siglas.....	10
Resumo.....	11
Abstract.....	12
Capítulo 1: Introdução.....	13
1.1 – Objetivo do Estudo.....	13
1.2 – Justificativa.....	13
1.3 – Hipótese.....	14
1.4 – Questões Correlatas.....	14
1.5- Metodologia.....	15
1.6- Estrutura do Trabalho.....	16
Capítulo 2: Gestão Estratégica e as Organizações.....	18
2.1 - Estrutura Concorrencial das Organizações .....	18
2.2 - Forças que Governam a Concorrência.....	20
2.3 - Posicionamento Competitivo.....	23
2.4 - Estratégia das IES.....	25

2.5 - Cadeia de Valores – Desempenho para a Qualidade.....	26
Capítulo 3 - Avaliação Institucional.....	28
3.1 – Conceito do Instrumento de Avaliação Institucional .....	28
3.2 - Qualidade de Desempenho da IES.....	30
3.3 - Breve Histórico da Avaliação Institucional no Brasil.....	33
3.4 PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.....	42
3.5 - Indicadores de Avaliação de Desempenho das IES.....	46
Capítulo 4 - Estudo de Caso Sobre o Processo Avaliativo em um Centro Universitário.....	48
4.1 – O Caso – O Surgimento da Idéia do Processo Avaliativo.....	48
4.2 – Evolução da Instituição.....	49
4.3 – A Implementação do Plano de Avaliação Institucional – PAI .....	54
4.3.1 - Níveis de Instâncias Políticas da Avaliação Institucional.....	55
4.4 - As Fases do Processo Avaliativo do 1º Ciclo.....	56
4.4.1 - 1ª Fase: Sensibilização.....	56
4.4.2 - 2ª Fase: Auto-Avaliação.....	56
4.4.3 - 3ª Fase: Difusão.....	58
4.4.4 - 4ª Fase: Hétero-Avaliação.....	58
4.4.5 - 5ª Fase: Reavaliação do Plano e Elaboração do 2º Ciclo da Avaliação Institucional.....	58
4.5 – A Operacionalização do Plano da Avaliação.....	59

4.6 - Indicadores Institucionais de Avaliação Institucional.....	60
4.7 – Comissões de Avaliação Institucional (Interna e Externa).....	62
4.8 - A Influência do Processo Avaliativo na Tomada de Decisão .....	63
4.8.1 - Comissão da Avaliação Institucional - Interna.....	64
4.8.2 - Comissão da Avaliação Institucional - Externa.....	64
Capítulo 5 – Conclusões .....	66
Bibliografia.....	71
Anexo nº1 - Constituição da República Federativa do Brasil – Capítulo III.....	77
Anexo nº 2 – LDB - nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.....	82
Anexo nº 3 – Decreto nº 2026 de 10 de outubro de 1996.....	117
Anexo nº 4 – Decreto nº 3860 de 9 de julho de 2001.....	121

### **Listas de Figuras**

Figura 1	Estrutura do Trabalho	17
Figura 2	As Cinco Forças Competitividade que Determinam a Rentabilidade da Indústria	20
Figura 3	Organograma da Alta Administração do Centro Universitário – 1997	52
Figura 4	Organograma da Alta Administração do Centro Universitário - 2001	53
Figura 5	Estrutura do Nível de Instância Política da Avaliação Institucional	55



**Lista de Quadros**

Quadro 1	Departamentos Acadêmicos e seus Respectivos Cursos de Graduação – 1997	50
Quadro 2	Departamentos Acadêmicos e seus Respectivos Cursos de Graduação – 2001	51

**Lista de Tabelas**

Tabela 1	Distribuição das IES no Estado de São Paulo – 1999 (Em Unidades Jurídicas)	20
Tabela 2	Indicadores de Desempenho de Qualidade de Curso de Graduação	62

### **Listas de Siglas**

IES –	Instituição de Ensino Superior
INEP –	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB –	Lei de Diretrizes e Bases
MEC –	Ministério da Educação e Desporto
SESu -	Secretária de Ensino Superior do Ministério da Educação e do Desporto
ANDES -	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
CRUB	Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras
GERES	Grupo Executivo Reformulação da Educação Superior
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
PAI	Plano de Avaliação Institucional
CETEFÉ	Centro de Educação Tecnológica e Formação Específica

## Resumo

O objetivo geral, deste trabalho, é estudar a Avaliação Institucional como instrumento para medir o desempenho do curso superior, sob a ótica da gestão de uma organização de Ensino Superior. Objetiva-se, também, estudar a influência dos resultados da Avaliação Institucional na tomada de decisão dos gestores na IES, que a utilizam como instrumento para manutenção e ampliação de seu potencial competitivo na Indústria da Educação.

O trabalho foi desenvolvido em caráter de pesquisa descritiva e exploratória, de base qualitativa, fundamentada em um estudo de caso por meio do qual observou-se todo o processo avaliativo realizado em um Centro Universitário. Os pressupostos teóricos que serviram de embasamento para o desenvolvimento do estudo incluem, principalmente, os trabalhos de DIAS SOBRINHO (1994, 1996, 1997, 1998 e 2000) e PORTER (1989 e 1999).

Após a coleta e análise dos dados obtidos, observou-se que o processo de Avaliação Institucional, além de promover um grande movimento reflexivo entre toda a comunidade acadêmica, se presta a fornecer relevantes elementos para decisões dos gestores desse tipo de organização. Além disso, nota-se que os gestores utilizam os resultados do processo avaliativo para decidirem de que forma podem manter sua instituição no “ranking” das Instituições de Ensino Superior, o que faz com que a Avaliação Institucional traga uma nova perspectiva para a questão de busca da qualidade.

### **Abstract**

The aim of this work is to study the Institutional Evaluation Process as an instrument previously established for the Graduation Courses performance, over the view of an Institutional organization running. This work also studies the influences of this Institutional Evaluation results on the decision makers at the IES, as an instrument for the maintenance and enlargement of its competitive potential concerned to de Education Industry.

This work was carried out as a describing and explanatory research run on qualitative basis, and also supported by case study that turned possible to observe the whole Evaluative process developed in the University Center. The theories, which are the basis for the development of this study, are among other, mainly the works of DIAS SOBRINHO (1994, 1996, 1997, 1998 e 2000) and PORTER (1989 e 1999).

After collecting and analyzing the data obtained during the case study development, one noticed that the Institutional Evaluation, besides promoting a great reflexive movement among the academic community, was, and it still is, the basis for important decision taken by the runners of this kind of organization. It was also detected, mainly if it is well interpreted and evaluated, that the Institutional Evaluation process can be an important tool so the runners may maintain his/her institution in the ranking of the Superior Teaching Institutions, bringing a new perspective to the question of quality searching in an organization from of the Education Industry.

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1 – Objetivo do Estudo

A proposição mais genérica deste trabalho é apresentar e analisar o método do Plano de Avaliação Institucional – PAI, tendo como o objetivo específico analisar sua aceitabilidade nos planos de gestão na Instituição de Ensino Superior – IES<sup>1</sup>, como elemento que contribui para a tomada de decisão, no sentido de melhorar o diferencial competitivo para a organização.

Partindo-se deste objetivo, desenvolveu-se um estudo de caso constituído pela análise de todo o processo avaliativo, desde sua criação, suas etapas e os detalhes de sua operacionalização, bem como sua implantação e sua implementação.

A IES, objeto do estudo de caso realizado, será daqui por diante denominada simplesmente *Organização*, pois é uma entidade que além dos objetivos pedagógicos, tem também a finalidade de obtenção de lucro por meio da prestação de seus serviços. O termo IES também será utilizado quando se estiver tratando especialmente do contexto educacional.

### 1.2 - Justificativa

Conforme PORTER (1999), na gestão das organizações, a utilização de sistemas de avaliação tem como objetivo estruturar indicadores de desempenho, cujas finalidades mais relevantes, dentre as principais, deve ser a de oferecer dados e informações necessários para o processo de decisão dos gestores. Estes, por sua vez, adaptam os mesmos em seus processos avaliativos, visando posicionamento concorrencial.

Na concorrência entre as organizações, o processo de Avaliação Institucional, conforme DIAS SOBRINHO e DEMO, suscita questionamentos importantes no meio acadêmico a respeito de sua utilidade e importância no processo de gestão. Neste aspecto, é importante uma análise da Avaliação Institucional, identificando seus pontos fortes e os pontos que necessitam de uma maior atenção por parte do gestor, de modo a fornecer subsídios para a gestão estratégica. Entendendo melhor o processo de Avaliação Institucional e a melhor aplicação de seus resultados, as organizações poderão estruturar-se e obter uma

---

<sup>1</sup> IES - Será usado esta sigla para se referir a Instituição de Ensino Superior Privada

vantagem quanto ao seu potencial competitivo, ao identificar os seus limites e compreender, também, seu desenvolvimento (atual e desejado) na indústria da Educação<sup>2</sup>.

Em síntese, o caráter e a importância da Avaliação Institucional está em representar um instrumento para a organização tornar-se mais competente, e desta forma, dentro de um cenário concorrencial, obter uma vantagem competitiva em relação às demais instituições. Esse importante papel que a Avaliação Institucional parece desempenhar no contexto de gestão da Organização, justifica o desenvolvimento do estudo ora proposto.

### 1.3 - Hipótese

Na Organização pesquisada, que é de origem privada (em suas diferentes formas de constituição societária e comercial), a Avaliação Institucional é admitida como um conjunto de diretrizes que contém elementos relacionados com a gestão estratégica e apresenta ou confirma indicadores e instrumentos operacionais que servem como base para o processo de tomada de decisões.

### 1.4 – Questões Correlatas

Esta postura de implementação e desenvolvimento da Avaliação Institucional, não só deve promover um processo reflexivo interno, com vistas à melhoria da qualidade pedagógica dos diferentes cursos oferecidos, como também visar melhorias administrativas capazes de transformar o potencial competitivo de uma Instituição na Indústria da Educação. Estas discussões suscitam os seguintes questionamentos que deverão ser respondidos no exame do estudo de caso proposto:

- De que forma a Avaliação Institucional pode influenciar a gestão de uma organização?
- Até que ponto a tomada de decisão do gestor são influenciadas pelos resultados da Avaliação Institucional desenvolvida?
- Que tipos de problemas/conflitos permeiam a relação Avaliação Institucional e a Gestão?

---

<sup>2</sup> Segundo PORTER, o termo indústria se refere a todo segmento que venha obter a busca de vantagem competitiva através da análise dos fatores que compõem sua estrutura sendo eles: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substitutos e a intensa rivalidade.

## 1.5 - Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia adotada consiste em desenvolver um estudo de base bibliográfico, documental, exploratório e descritivo como segue:

Com a pesquisa bibliográfica buscou-se a análise e interpretação de fontes secundárias, tais como, fichamentos baseados em livros, artigos científicos, revistas técnicas educacionais, dissertações e teses sobre o assunto. Uma das principais referências utilizadas foram os estudos sobre Avaliação Institucional realizados por DIAS SOBRINHO (1994, 1996, 1997, 1998 e 2000), e as contribuições a respeito de estratégias de organização oferecidas por PORTER (1989 e 1999).

A pesquisa documental caracterizou-se pela utilização de fontes primárias, como os dados disponíveis em documentos da organização pesquisada, legislação específica, decretos, normas genéricas e relatórios gerenciais. Mais especificamente, as fontes primárias utilizadas foram: a Lei de Diretrizes e Bases nº9394 de 20 de dezembro de 1996, e principalmente o Decreto nº 3.860/2001 de 9 de julho de 2001, por tratar-se do tema “Avaliação das IES. Foram também utilizados dados estatísticos do INEP, Censo de 1999, e demais fontes, tais como relatórios gerenciais e analíticos da organização pesquisada”.

Quanto aos seus fins, este estudo de pesquisa caracteriza-se tanto como pesquisa exploratória quanto descritiva que são desenvolvidas da seguinte forma:

A Pesquisa exploratória realiza-se em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Seguindo esse princípio, este trabalho envolveu principalmente o significado da gestão estratégica nas organizações de ensino superior, além de abordar as diretrizes constantes da Avaliação Institucional, relacionando-as com o conceito de instrumento de gestão voltado para a qualidade ou desempenho superior da organização, desde que adequadas às condicionantes estruturais das organizações.

A pesquisa descritiva, para YIN (2001:27) pode ser caracterizada pelo desenvolvimento de um estudo de caso, cuja *“estratégia escolhida é examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”*.

Para consolidar este trabalho desenvolveu-se um estudo de caso em uma organização. Na Instituição observada, apesar de possuir vários níveis de ensino, da educação básica até a educação superior (incluindo a pós-graduação), Decidiu-se ter como foco de estudo somente os cursos da graduação.



## 1.6 - Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo realizou-se uma discussão preliminar, descrevendo seu objetivo, suas justificativa e hipóteses, além de apresentar as questões de pesquisa e a metodologia utilizada no desenvolvimento do Estudo de Caso.

O segundo capítulo (Gestão Estratégicas e as Organizações), aborda a fundamentação teórica da gestão estratégica, a estrutura concorrencial das Organizações, analisando as forças que governam a concorrência, o conceito de posicionamento competitivo na indústria e o desempenho da qualidade, tendo como referencial a cadeia de valores.

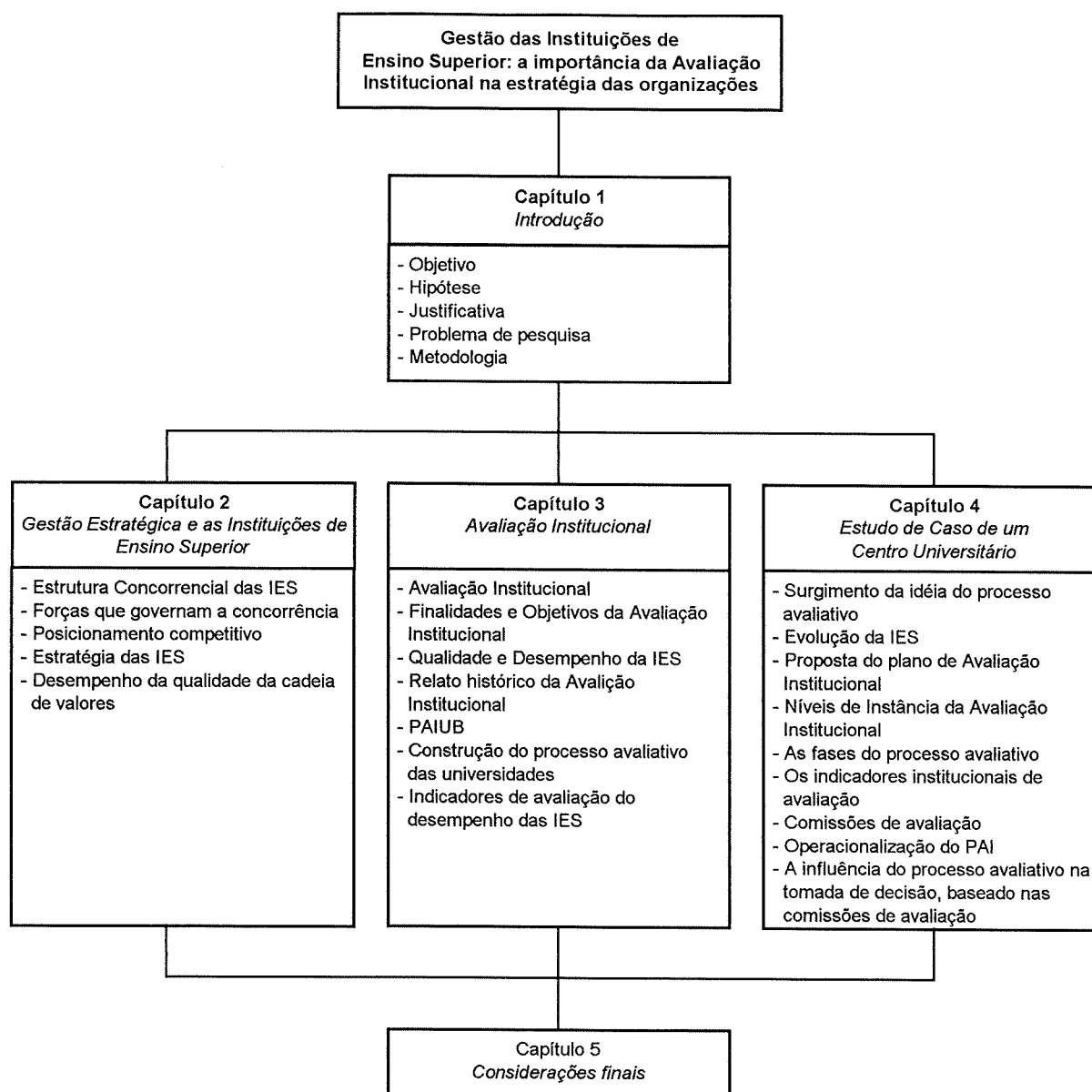
O terceiro capítulo (Avaliação Institucional), analisa a Avaliação Institucional com seus objetivos e finalidades, bem como um relato histórico sobre Avaliação Institucional no Brasil, incluindo o PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras e indicadores de avaliação do desempenho.

No quarto capítulo apresenta-se um estudo de caso realizado em um Centro Universitário que teve um ciclo de processo avaliativo realizado entre o ano de 1997 até o ano de 2000. Abordam-se as fases, os resultados e a operacionalização do plano de avaliação proposto pela organização estudada.

Finalizando, as considerações finais são apresentadas no quinto capítulo.

A figura nº 1 foi esquematizada para que se possa visualizar a estrutura das partes de cada capítulo e os principais temas tratados.

**Figura 1: Estrutura do Trabalho**



## Capítulo 2 - Gestão Estratégica e as Organizações

Para que se possa compreender melhor o processo de Avaliação Institucional desenvolvido nas organizações, como uma ferramenta para se obter um diferencial na indústria da educação, aborda-se sua estrutura concorrencial, observando-se o posicionamento competitivo, suas estratégias e o desempenho pela qualidade na cadeia de valores.

### 2.1 – Estrutura Concorrencial das Organizações.

Uma organização de ensino tem um papel muito importante na sociedade, que é a formação do cidadão, tanto no campo profissional, habilitando o estudante a exercer uma profissão, como também no campo pessoal, contribuindo para sua formação e cidadania. É portanto, relevante entendermos melhor o que é uma IES. Assim, algumas definições sobre a concepção de uma Instituição de Ensino superior serão expostas.

BALZAN E DIAS SOBRINHO (2000: 21) apresentam e reforçam o papel das IES, quando explicitam que

*“as Universidades não podem deixar de se dedicar à formação profissional, pois se estiolariam por elitismo e se esterilizariam por isolamento. Sua natureza é social, é pela e para a sociedade que foram criadas e se mantêm as instituições universitárias”.*

Mas, o conceito genérico de IES pode ser melhor compreendido se observarmos o Decreto nº 3860/2001 de 9 de julho de 2001, e as Leis nº 4024, de 20 de dezembro de 1961, nº 9391, de 24 de novembro de 1995 e nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 da Legislação de Diretrizes e Bases – LDB.

O Decreto nº 3860/2001, define e classifica as IES em: Públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e Privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. As mesmas estão classificadas em nível do Sistema Federal de Ensino, como Universidades, Centros Universitários e Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos ou Escolas Superiores.

Para que possa existir uma melhor compreensão da Indústria da Educação do ensino superior, deve-se observar a sua classificação quanto à descrição de tipologia de organizações: Universidades, Centros Universitários e Faculdades.

Universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atendendo ao que dispõem nos artigos 52,53 e 54 da LDB nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.

Centros Universitários são instituições de ensino superior pluricurriculares que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, cuja comprovação do desempenho de seus cursos acontece através das avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação e do Desporto – MEC (órgão do poder público federal que exerce atribuições relacionadas à educação nacional pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar).

Faculdades Integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, e são organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado e somente se dedicam ao ensino.

A tabela 1 apresenta a estrutura concorrencial das IES, no Estado de São Paulo, constituída pelas Instituições Públicas e Privadas, entendendo-se como Particulares que são constituídas por uma ou mais pessoas Físicas ou pessoas Jurídicas de direito privado e que não possuam características Comunitárias, Confessionárias e Filantrópicas. As Comunitárias são constituídas por grupo de pessoas Físicas ou por uma ou mais pessoas Jurídicas inclusive as cooperativas de Professores e Alunos e que inclua na sua entidade Mantenedora representantes da comunidade (considerada uma Instituição Privada o qual conta no artigo 20 da LDB nº 9394 de 20 de Dezembro de 1996). As Confessionais são constituídas por grupo de pessoas Físicas ou por uma ou mais pessoas Jurídicas que atendam a orientação Confessional e Ideológicas e Filantrópicas são Instituições privadas na forma da lei e que se apresentam como o decreto nº 752 de 16 de Fevereiro de 1993, sobre concessão de certificado de entidades e fins filantrópicos que se refere ao artigo 55 II da lei nº 8212 de 24 de julho de 1991.

Percebe-se na tabela nº 1 que o número de IES particulares é bem maior que as públicas, constatando que neste segmento existe a inserção e atuação relevante por parte dos empresários. Neste segmento, portanto, podem ser identificadas inúmeras gestões que possa viabilizar as ações da gestão e da organização possibilitando assim manter o melhor desempenho e continuidade no sistema.

**Tabela 1: Distribuição das IES no Estado de São Paulo – 1999 (em unidades jurídicas)**

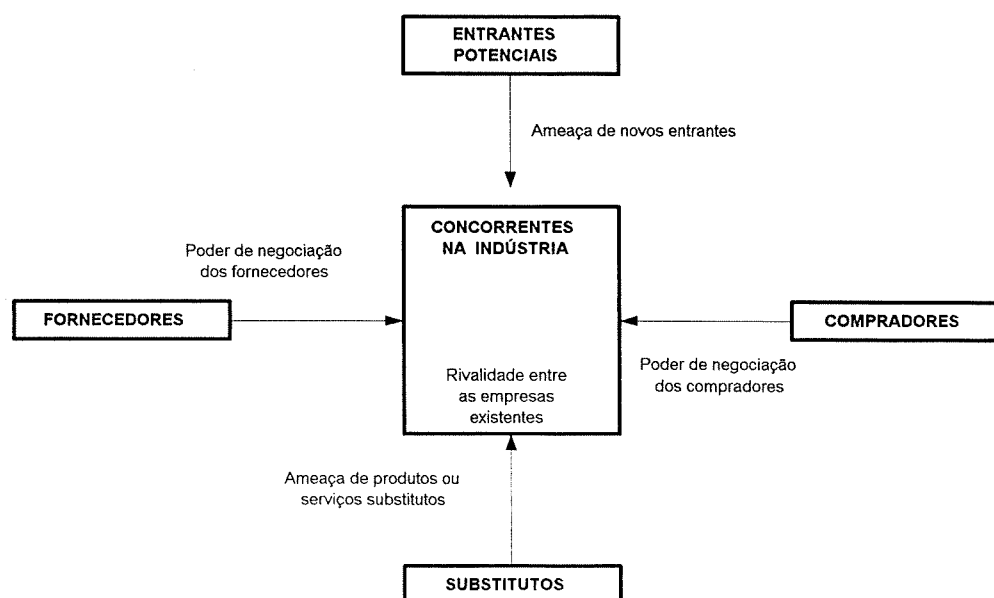
IES (Públicas)		IES (Privadas)	
Federal	03	Particular	190
Estadual	12	Comunitárias, Confessionais E Filantrópicas	128
Municipal	23		
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>Total</b>	<b>318</b>

Fonte: INEP<sup>3</sup> – Censo Educacional Sinopse Estatística do Ensino Superior – Graduação - 1999

## 2.2 – Forças que Governam a Concorrência

Para compreender melhor a competitividade empresarial, utilizou-se o pressuposto teórico apresentados por PORTER (1999:28), que define as cinco forças formadoras do ambiente competitivo que são: “*o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substitutos e a intensa rivalidade*”. Esta decisão fundamenta-se no fato de que PORTER trabalha com o tema da competitividade das organizações, apresentando as cinco forças que representam a rentabilidade da indústria, além de deixa claro o que significa, para a organização, que é manter o seu posicionamento competitivo, além de obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, conforme mostra a figura 2.

**Figura 2: As Cinco Forças da Competitividade que Determinam a Rentabilidade da Indústria.**



Fonte: Michael E. Porter. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, (1.999: 04).

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais INEP, órgão vinculado ao MEC, responsável por elaborar informações, estatísticas e sondagens sistemáticas sobre a realidade do ensino nacional.

Fazendo uma comparação entre as cinco forças, apresentadas na figura acima, e a indústria da Educação, pode-se dizer que: entrantes potenciais seriam a possibilidade do surgimento de novas IES, que têm como barreiras acumulada a Economia de Escala, Diferenciação nos seus Serviços, Exigência de Capital, Política Governamental (MEC) etc. As organizações podem superar estas barreiras, e os novos entrantes poderão compor a tentativa de concorrência no segmento. Substitutos constituem a identificação por outras IES que possam oferecer produtos ou serviços (cursos com nova tecnologia, ou inovando o processo do ensino de aprendizagem, oferecendo também novos produtos para que possa concorrer na indústria como os cursos de curta duração conhecidos como Sequencial ou de Tecnologia com duração de 2 anos), possibilitam um diferencial que se traduz em vantagens competitivas em relação às demais. Fornecedores entende-se como diferenciação de insumos estes por sua vez são os Estudantes, que persuadidos a entrarem nesta organização por vários motivos, um deles podendo ser a credibilidade e a diferenciação que esta pode oferecer em sua indústria em relação aos serviços oferecidos por outras IES, e também podemos entender que os diversos profissionais que atuam neste segmento com suas especializações tanto na área acadêmica como administrativa estão incluídos como fornecedores. Compradores pode-se entender que é procura da sociedade (empresas) pelos estudantes desta organização, que formará uma mão de obra especializada para atuar no mercado de trabalho. Rivalidade de entrantes novas IES neste segmento.

Segundo MINTZBERG (2000:83) *“as peculiaridades dessas forças podem explicar porque as empresas adotam uma determinada estratégia”*.

Quando uma organização possui uma vantagem competitiva, a mesma está relacionada à manutenção de um posicionamento defensável, significando que cada organização com a sua estrutura organizacional e a sua complexidade, deverá sempre analisar frequentemente suas estratégias e renová-las continuamente, haja vista que seus concorrentes não ficarão estáticos perante os acontecimentos nesta indústria.

Ainda, PORTER (1999:34):

*“Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim incitar à retaliação ou os esforços para conter estes movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes”*.

Interpretando-se, toda ação estabelecida pelos gestores de uma organização terá uma reação, de mesma ou maior proporção, por parte de seus concorrentes. Portanto, é muito importante que a organização conheça o seu potencial competitivo e possa prever as possíveis reações de seus concorrentes. É importante, também, que se tenha consciência quanto ao posicionamento, observando-se as cinco forças competitivas abordadas.

PORTER (1999:98) afirma, ainda, que *"a empresa pode possuir dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação"*. No entanto, a iniciativa privada, ao atuar na Indústria de Educação, precisa compreender que o lucro será a sinergia de uma boa gestão e a qualidade do produto de natureza social.

Entende-se por Baixo Custo quando esta organização consegue oferecer o mesmo serviço que os seus concorrentes com um custo menor. A vantagem competitiva da Diferenciação, por outro lado, é quando a mesma consegue atingir um público alvo específico atuando somente naquele segmento.

A busca de um melhor desempenho na gestão das IES pode, ocorrer, ainda, com a elaboração e execução de um plano estratégico que inclua as ferramentas administrativas e de marketing, assim como a Avaliação Institucional, foco deste trabalho.

Segundo PORTER (1999:47) *"Uma empresa só é capaz de superar em desenvolvimento os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável."*. Assim, quando uma IES desenvolve uma nova estratégia, tem que entender que este plano é que determinará seu desempenho futuro. Portanto, deverá analisar toda a competitividade existente em seu setor e traçar não somente a ação como também prever a reação de seus concorrentes.

Segundo LEVY (1986: 154)

*"A organização dinâmica dos propósitos consiste no desempenho da cadeia meios-fim no tempo, de forma tal que o propósito a curto prazo seja um meio para se alcançar o propósito a médio prazo. Este, por sua vez, um meio para se alcançar o propósito a longo prazo."*

Pode-se entender, então, que o desenvolvimento da organização não deve ser visto exclusivamente do ponto de vista de crescimento. O processo estratégico deve consistir na harmonização das estruturas estáticas e dinâmicas dos seus propósitos.

## 2.3 – Posicionamento Competitivo

O posicionamento competitivo, conforme PORTER (1999) tem a finalidade de fazer com que a organização possa entender qual é a sua posição dentro de seu segmento e, através de um plano estratégico, definir quais são seus objetivos. Além disso, é possível projetar o que os administradores precisam fazer e as mudanças estruturais necessárias para que se desenvolvam competências capazes de promover um alto padrão de competitividade.

Mas, ao procurar definir o posicionamento competitivo de uma IES, deve-se também decidir se o objetivo é torna-se a primeira em sua indústria ou apenas estar entre as dez maiores. É necessário entender, também, que dentro do segmento educacional há também a divisão sócio-econômica, e, portanto, as ações devem ter um grau de especificação maior, para que possam surtir os efeitos esperados. Como já mencionado, o posicionamento competitivo de uma organização não é estático, assim, a mesma deve estar atenta às reações de seus concorrentes para não ter seu posicionamento afetado.

Para manter um bom posicionamento no “ranking” da competitividade, a organização, tem que definir o segmento que pretende atingir, qual é a classe social alvo e que tipo de cursos poderá oferecer. Somente a partir desses dados será possível traçar objetivos, e um plano de estratégia capaz de promover o padrão de qualidade desejado.

Segundo PORTER (1989: 31,32) :

*“A obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva depende da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema geral.”*

Analisando melhor esta afirmação, entende-se que a Avaliação Institucional, sendo uma reflexão de todos, pode ser compreendida como uma cadeia de valores. E, desta forma, a organização torna-se mais competente em suas ações. De acordo com PORTER (1989), a organização que se torna competente tem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e pode manter sustentável o seu posicionamento.

Segundo ZACARELLI (2000: 91): *“As vantagens competitivas tornam-se a base do pensamento estratégico moderno”*. Partindo deste pensamento percebe-se que para que a organização possa obter seu posicionamento competitivo. *“... É extremamente importante entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso”*.



Existem, porém, vários tipos de vantagem competitiva, cada qual com uma natureza peculiar, o que as torna muito diferentes entre si, apesar de todas levarem à mesma consequência o sucesso.

Segundo ZACARELLI (2.000:91; 92) existem cinco tipos de vantagens competitivas e dois tipos de posições privilegiadas:

*“Vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores; Vantagem competitiva por custos internos relativamente baixos; Vantagem competitiva por custos externos relativamente baixos; Vantagem competitiva por diferenciação no negócio; e Vantagem competitiva por ter na empresa pessoas com extraordinária capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócio”; e*

*“Posicionamento privilegiado por estar em um bom negócio em si; e posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário”.*

Baseado nos pressupostos sobre competitividade apresentados percebe-se que para o gestor de uma organização de ensino superior possa ter um posicionamento competitivo, é muito importante identificar suas competências. Analisando as sugestões de ZACARELLI e o contexto no qual estão inseridas as IES, percebe-se a necessidade de fazer algumas adaptações das sugestões apresentadas de forma que possam ser úteis para a análise da gestão estratégica de organizações como as IES.

Quando tratamos da vantagem competitiva em relação a preferência dos clientes, esta pode estar relacionada a tradição e qualidade de ensino que esta organização apresenta na indústria da Educação. Essa vantagem pode estar relacionada com o que afirma PORTER quando trata da manutenção de um posicionamento defensável. Outra vantagem relaciona-se com a questão dos custos internos, quando, por exemplo, a organização consegue oferecer o mesmo curso com uma estrutura que custe menos do que o valor de seus concorrentes, que pode ser também trabalhado como custos externos. Quando a organização oferece cursos que as demais não tem experiência na área, como ocorre hoje com a oferta de cursos superiores de curta duração, realizados em dois anos e oferecendo um diploma universitário, no primeiro momento, pode-se obter uma vantagem, pois as suas concorrentes possivelmente não atentaram para este tipo de curso. Pode haver vantagem também, quando em uma determinada

região não existe outras IES, e aquela que existe tem um monopólio temporário até que se instala outra organização na região.

## 2.4 – Estratégias das IES.

Para que uma IES possa desenvolver sua estratégia de competitividade, precisa ter seu objetivo bem definido, assim como precisa saber que imagem pretende ter na indústria em que está inserida. É importante saber, por exemplo, qual será a classe sócio-econômica que pretende atrair e estar ciente de que, de acordo com o perfil traçado, haverá mais ou menos concorrentes. O próximo passo seria estudá-los para saber sua força, não somente econômica, mas principalmente conhecer o diferencial de cada IES. Após uma série de análises, inclusive de localidade da organização, deve-se estabelecer uma estratégia, não esquecendo, como dito anteriormente, que toda ação tem uma reação mais forte ou fraca.

Com base na afirmação de PORTER (1.999: 98) de que *“a empresa pode possuir dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação”*. Pode-se dizer que ao estipular sua estratégia para obter uma vantagem competitiva, poderá trabalhar com a diferenciação ou baixo custo. Porém, se trabalhar com baixo custo terá problemas, se houver cursos que necessitam de laboratórios específicos como, por exemplo, o curso de enfermagem, cujos custos são provenientes das receitas dos cursos da área da Saúde. Neste caso, utilizar o baixo custo talvez possa torna-se uma estratégia insustentável em longo prazo.

Em relação à “diferenciação”, como vantagem competitiva, é necessário que a organização conheça os seus concorrentes para poder analisar até que ponto poderá baixar os custos sem comprometer a qualidade do ensino pretendido.

É importante ressaltar que um Centro Universitário tem, em relação às Faculdades Isoladas e similares, uma maior autonomia que possibilita, por exemplo, a criação de cursos de baixo custo, que pode tornar-se um produto diferente, voltado a um público específico, o que pode resultar em uma vantagem competitiva.

É possível, ainda, utilizar os indicadores de desempenho, a ser visto no capítulo quatro, como mais uma ferramenta do plano estratégico e, baseado nele, tomar as decisões necessárias, para melhorar a competitividade.

## 2.5 –Cadeia de Valores – Desempenho para a Qualidade

Conforme formulado por PORTER (1989:31), a cadeia de valores é *“uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas integram na busca de vantagens competitivas”*. Compreender a meta principal de uma IES é realizar uma ação conjunta das forças que interferem na formulação estratégica, desenvolvendo-se capacidades que lhe possibilitem realizar as transformações necessárias para atingir novos padrões de desempenho.

Segundo PORTER (1989:31):

*“A vantagem competitiva não pode ser concebida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”*.

Para o exame das atividades executadas na organização, do modo como elas são integradas, é necessária avaliar a qualidade da cadeia de valores de forma sistemática.

É importante perceber que a cadeia de valores da organização não é o custo da produção, mas sim a agregação de valores envolvidos em todas as fases da sua atividade obtendo assim no final agregação de valor.

Para PORTER (1989:33) *“Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes”*.

Existem quatro tipos de escopo competitivo: o do segmento, o vertical, o geográfico e o da indústria.

Segundo PORTER (1989:49), o escopo de segmento são *“as atividades de produtos produzidos e de compradores atendidos”* o escopo vertical *“as atividades são executadas internamente ao invés de por empresas independentes”* o escopo geográfico *“variedade de regiões, países ou grupo de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada”* e o finalmente o escopo da indústria é *“a variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada”*.

A organização ao definir sua estratégia pode utilizar o escopo competitivo que melhor torna-se útil, destes escopos apresentados identifica-se que o geográfico deixar claro quando trata-se de região e o estudo de caso realizado de uma IES que é localizada na capital de São Paulo onde a competitividade para a indústria da educação tende-se ser maior. Isto não

significa que não se pode utilizar a estratégias dos demais escopos, mas pode-se perceber que estes fazem parte da cadeia de valores da organização.

Na cadeia de valores de uma organização voltada ao ensino superior percebe-se que ela trabalha com um ou mais segmentos, como, por exemplo, a graduação, a pós-graduação (Lato-sensu e Stricto-Sensu) e também com Educação Continuada. Conforme PORTER (1989:50), *"Da mesma forma que diferenças entre segmentos favorecem um escopo estreito, as inter-relações entre as cadeias de valores atendendo diferentes segmentos favorecem um escopo amplo"*.

Principalmente se a organização possui várias unidades operacionais pode-se traçar uma estratégia que vise a concorrência com outras organizações e até entre as próprias unidades operacionais, mas a estratégia é sem dúvida beneficiar a organização como um todo não dividi-la a competitividade entre as unidades que se torne mais como um estímulo do que uma divisão.

No que se refere ao escopo da indústria, pode-se ter a mesma organização com várias unidades concorrendo entre si sem impedir que exista uma relação de parcerias entre elas. Como afirma PORTER (1989:51) *"Inter-relações entre unidades empresarias podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação"*.

### Capítulo 3: Avaliação Institucional

Em função do contexto teórico, aborda-se a seguir o instrumento Avaliação Institucional (AI), seu objetivo e finalidade, como instrumento para se atingir a qualidade de ensino. Realiza-se, também, um resgate sobre o histórico da Avaliação Institucional, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, e a utilização de indicadores de avaliação de desempenho específicos das IES.

#### 3.1 - Conceito do Instrumento Avaliação Institucional

O conceito de Avaliação Institucional segundo AQUILAR et al. (1994:31-2), “*A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução) ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovados a extensão e o grau em que se deram as conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisão racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados*” apud FREITAS CHAVES ARAUJO & SILVEIRA AMÉLIA (1997:20). E Segundo JACOBSEN LINHARES (1996:13), o papel da Avaliação Institucional é “*hoje, porém a manipulação e o emprego deste instrumento estão mais ligados à nova concepção holística de mundo, exigida áqueles administradores que desejam altos graus de eficiência e de eficácia das atividades desenvolvidas nas suas organizações*”.

Para a Organização, a Avaliação Institucional pode ser adotada como um projeto e instrumento para aprimorar sua qualidade e seu desempenho. Pode-se dizer também que a Avaliação Institucional é um instrumento através do qual a Instituição tem a possibilidade de se conhecer. Este conhecimento se dá através de um processo de auto-avaliação, identificando-se pontos positivos, tais como infra-estrutura, corpo docente, etc, e os pontos que ainda necessitam de uma melhor análise e possível reestruturação.

Segundo BALZAN E DIAS SOBRINHO (2000:61), a Avaliação Institucional também é um instrumento para medir as atividades de cada indivíduo isoladamente, e os trabalhos

deslocados de seus meios de produção. Porém, BALZAN E DIAS SOBRINHO adverte que este instrumento não deve ser utilizado como um mecanismo para exposição pública de fragilidade ou ineficiência de profissionais, no que concerne a qualidade de seus serviços.

A Avaliação Institucional deve tratar de suscitar as grandes reflexões e os questionamentos mais radicais sobre a condição da universidade no mundo contemporâneo, os significados de seus trabalhos, e a dimensão ético-política de seus projetos e compromissos. Essas reflexões e esses questionamentos devem envolver o maior número possível de agentes do processo universitário, em várias instâncias formais da instituição e partes da comunidade científica externa.

Segundo BALZAN e DIAS SOBRINHO (2000:94), *“embora o processo de avaliação exija o desenvolvimento de competência técnica e básica para seu planejamento e execução, não se pode deixar de lembrar que ele é permeado por decisões políticas.”* Pode-se dizer, então, que existe também a competência política do avaliador, esta de igual ou maior importância que a competência técnica.

Para ROCHA (1992:3)

*“... A avaliação como um projeto institucional é um processo continuamente renovado de balanceamento, de identificação de rumos, perspectivas e valores diferentes dos atuais. Seu traço distintivo é à busca da qualidade. Como processo contínuo e aberto, a avaliação é um serviço prestado por todos os setores da universidade, por todas as pessoas que os compõem, que participam do repensar objetivos, modos de atuação e resultados de sua prática”.*

O “institucional” é entendido aqui como uma referência interativa da instituição, isto é, a Avaliação Institucional perpassa todas as decisões e atividades da Universidade. DIAS SOBRINHO (1996b: 5) conceitua: *“Institucional como o que se refere ao sujeito, ao objeto e à relação entre um e outro, ou seja, ao modo como o processo se realiza”.* Torna-se “institucional” por ser um projeto que está relacionado a organização na sua reflexão para a melhoria da qualidade de todos os seus serviços (internos e externos).

### 3.2 – Qualidade de Desempenho da Instituição de Ensino Superior

Atualmente, as IES buscam, na Avaliação Institucional, um instrumento de trabalho necessário para aprimorar a qualidade e excelência de suas atividades. Este instrumento realça algumas preocupações e questionamentos, tais como: Quais são os parâmetros de Qualidade? O que alunos, professores e funcionários entendem o que é à busca da qualidade?

DIAS SOBRINHO (1995) discute a necessidade da Universidade ser avaliada, essencialmente para que ela se conheça e aprimore sua qualidade e seus compromissos históricos. DIAS SOBRINHO afirma ainda que o termo qualidade significa, (1995:54): *“atende melhor com eficiência e produtividade”*.

Porém, é importante expor que, de acordo com DIAS SOBRINHO (1995), a qualidade que se deseja na Universidade não se revela em apenas alguns serviços e tampouco é de caráter estático; pois a noção de qualidade é “variável no tempo, no espaço e, sobretudo, nas diversas organizações intersubjetivas”.

A principal função de um processo de avaliação, portanto, é examinar a qualidade das atividades desenvolvidas, destacando sua relevância. Essas atividades avaliadas não se caracterizam apenas pelas atitudes explícitas, mas também por conteúdos subjetivos de caráter psicológico e social.

Assim, para DIAS SOBRINHO (1995: 60):

*“a noção de qualidade é uma construção social, variável conforme os interesses dos grupos organizados dentro e fora da universidade. Os juízos de valor a respeito dessa instituição poderão divergir conforme os grupos e segmentos considerem que a universidade respondeu ou não às suas respectivas prioridades e demandas”*.

Esta concepção de qualidade se caracteriza por uma perspectiva progressista de educação que se dá numa relação dialética entre os sujeitos, privilegiados por ganhos qualitativos. Explicitando ainda melhor a concepção de qualidade, DIAS SOBRINHO (1995:61) expressa que:

*“A qualidade deve ser buscada na dinâmica integradora das diversas esferas e estruturas internas e nas relações entre elas e a sociedade. A qualidade deve ser compreendida nos dinamismos das ações educativas que buscam a realização de um conjunto de propostas e compromissos que no*

*interior da Universidade se articulam e se organizam em formas e conteúdos mais ou menos coerentes”.*

Assim, a avaliação, compreendida como busca da qualidade, é determinada pelas prioridades do conjunto de ações da Universidade com toda a sociedade.

Segundo BALZAN E DIAS SOBRINHO (2000: 33):

*“A avaliação é uma categoria imprescindível dessa produção contínua da Universidade. A Instituição precisa saber, de forma permanente e íntegra, quais são os valores dominantes nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e nas suas práticas administrativas”. e “Com base em informações coletadas pela equipe de Avaliação Institucional, o gestor poderá ter mais sólidas bases para as devidas tomadas de decisão”*

Para AMORIM (1992), a busca pela qualidade em si passou a ser empregada em diferentes sentidos e vem se materializando no processo avaliativo como sendo um critério de grande relevância.

Na perspectiva de DEMO (1987), a qualidade pode ser observada a partir de duas concepções: a qualidade formal e a qualidade política. A primeira refere-se a instrumentos e métodos e a segunda refere-se a finalidades e conteúdos, cada qual com sua relevância e características específicas:

*“A qualidade formal poderia significar a perfeição na seleção e montagem de instrumentos, como acontece, por exemplo, no campo tecnológico... Diz-se formal porque não está... afeta, necessariamente, a conteúdos determinados... A ciência se coloca na rota da qualidade formal. Por qualidade científica, entendemos predominante a perfeição metodológica, o domínio dos instrumentos teóricos e experimentos, o traquejo em técnicas de coleta e mensuração de dados... Tal qualidade formal é mais praticável sobre bases quantitativas... a ciência prefere o tratamento quantitativo porque ele é mais apto aos aperfeiçoamentos formais: a quantidade pode ser testada, verificada, experimentada, mensurada”. Demo (1987:15)*

Essa compreensão de qualidade institucional é percebida como uma desarticulação da instituição em não com a preocupação contextual com o social, o político e o cultural.



A qualidade, enquanto compreensão política, segundo DEMO (1987:19):

*“trata dos conteúdos da vida humana e sua perfeição é a arte de viver. Refere-se ao relacionamento do homem com a natureza, sobretudo através do trabalho e da tecnologia, que são formas humanas de intervenção, onde inevitavelmente entra o horizonte ideológico prático. Refere-se igualmente ao relacionamento do homem com o homem no interior do fenômeno do poder: o que ele faz de si mesmo, dadas as circunstâncias objetivas”.*

Essa perspectiva política que se relaciona com finalidades e conteúdos vão além dos aspetos econômicos, pedagógicos e psicológicos. Traz consigo um caráter ideológico, que é também essencialmente histórico. É necessário registrar também que, nesta linha de compreensão, a questão da competência não somente envolve o projeto Institucional como é uma das condições viabilizadora para sua realização. Mas, a qualidade política não significa a negação da qualidade formal. E numa compreensão dialética, a articulação de ambos se efetiva no cotidiano operacional da instituição.

AMORIM (1992: 67 - 68) considera que:

*“as linhas básicas que devem consubstanciar o critério de qualidade na avaliação da universidade caminham na direção que vê a qualidade como postura dialética, na qual se considera a produção acadêmica como algo que será captado em sua qualidade geral: a produção e a transmissão do conhecimento, do saber e da cultura socialmente comprometidos”.*

Para que o processo de Avaliação Institucional possa atingir os objetivos propostos, a participação de todos é muito importante, pois somente esta poderá promover um processo de reflexão em toda a Instituição.

Embora não existam regras, modelos ou mesmo uma legislação específica sobre como deve ser realizado o processo de Avaliação Institucional, objetiva-se de que cada organização tenha liberdade e autonomia para fazer uma reflexão, elaborar o seu processo de auto-avaliação, e também poder incluir indicadores utilizados pelas comissões do MEC – Ministério da Cultura e Desporto, para o credenciamento dos cursos.

Segundo BALZAN e DIAS SOBRINHO (2.000:12):

*“..., a idéia de qualidade, enquanto produção social, não é um atributo estático de um produto pronto e acabado; muito mais do que isso, a*

*qualidade em educação deve ser compreendida nos processos, nas relações, como construção intersubjetiva”.*

### **3.3 - Breve Histórico da Avaliação Institucional no Brasil**

Este item apresenta um breve histórico sobre o movimento de Avaliação Institucional, considerando ser de extrema relevância, para o desenvolvimento deste trabalho, contextualizar os momentos que configuram, ao longo da história da educação, os processos institucionais avaliativos que se desenvolveram nas universidades brasileiras.

Conforme AMORIM & SOUSA (1994:42) *“a avaliação não é algo que se realiza de forma dissociada do objeto ao qual se direciona e não se concretiza desvinculada das concepções e valores dos sujeitos envolvidos”.*

Partindo deste pressuposto, objetiva-se buscar, através da história, os princípios, norteadores que iluminaram, na história das universidades brasileiras, suas propostas avaliativas e o seu próprio processo de construção, representado, naturalmente, pela explicitação do posicionamento das pessoas envolvidas no processo avaliativo frente a uma determinada realidade. Esses sujeitos disputam e ocupam diferentes lugares sociais, os quais revelam o desabrochar de diversas e contraditórias ênfases no processo avaliação.

Para AMORIM, (1992), o que se passa no contexto das discussões e dos diferentes posicionamentos existentes sobre a questão da avaliação na e da universidade são ideologias – visões de mundo – que os sujeitos, em grupos, detêm sobre o processo da vida universitária.

Ao iniciar este processo de busca, a que nos referimos anteriormente, ou seja, ao panorama da Avaliação Institucional no Brasil, pudemos constatar que historicamente ela tem sido marcada como um padrão institucional social, ao qual diferentes grupos humanos recorrem constantemente em busca do domínio do saber, dos avanços tecnológicos e científicos, através do ensino e da pesquisa.

Segundo AMORIM esses interesses pelo saber/conhecimento e pelos avanços tecnológicos e científicos foram fortemente caracterizados pelo intenso acompanhamento das elites dirigentes. Estas tinham como objetivo apropriar-se dos mesmos, e assim limitavam a trajetória para a democratização das instituições.

Nesta perspectiva, o que a história nos mostra é que, em geral, o projeto de avaliação da universidade se inicia tendo as elites participando das tomadas de decisões e traçando as

diretrizes e ações do ensino superior. Estas traduzem os interesses da classe dominante, constituindo-se em uma avaliação prévia, extremamente autoritária, explorada e cultivada no interior da própria universidade. Diante disso, a proposta avaliativa significa, para a universidade, não fugir às demais questões, pedagógicas e administrativas que nela são desenvolvidas e submeter-se aos instrumentos de dominação, no qual está centrado o seu projeto mais amplo e hegemônico de sociedade.

Essa questão hegemônica das elites dominantes é bem clara no discurso de PINTO (1994:26):

*“A universidade representa o instrumento mais eficiente para assegurar o comando ideológico da classe dirigente, porque a ela incumbe a produção dos próprios esquemas intelectuais de dominação. Por esta função geral, a universidade se constitui em foco imediato do pensamento que configura a presente situação de domínio de determinada classe, atende com novos procedimentos às exigências científicas e sociais do grupo dominante, forja os agrupamentos, as teorias, que devem se opor a outros que eventualmente ameacem a situação da classe dirigente, enfim estabelece a pedagogia que satisfaz aos atuais detentores da autoridade política, contendo nos devidos limites a expansão das forças populares que lhe possam disputar o poder”.*

Este caráter de dominação e autoritarismo vividos em alguns momentos históricos da avaliação no Brasil está relacionado com características que a avaliação guarda, como, por exemplo, a medida e quantificação dos fatos, enfatizados a relevância e a objetividade destes.

Ao longo da história, desde a época do descobrimento até 1800, não existia nenhuma escola de nível superior que funcionasse no país. Havia, nesse contexto, uma dependência cultural e econômica em relação a Portugal. A classe dominante aqui instalada usufruía apenas dos bens aqui produzidos, seus filhos, porém, eram encaminhados para estudar nas Universidades Europeias.

Porém, com a transferência das elites portuguesas para o Brasil, essa situação toma outro rumo, levando obrigatoriamente as autoridades brasileiras a implantarem as primeiras escolas de nível superior. É neste momento histórico que surgem algumas condições básicas e princípios obrigatórios para a idealização destas escolas, ou seja, uma avaliação prévia feita pelos dirigentes educacionais a partir de padrões portugueses de universidade. Estas escolas teriam que atender aos anseios da família real, que definiria o número de vagas destinadas

fielmente aos filhos da classe dominante, que seriam preparados para desenvolver profissões de grandes prestígios nas áreas de Direito, Medicina e Engenharia.

Segundo AMORIM (1992: 20):

*“confirma-se então que os critérios utilizados para a criação e manutenção das primeiras escolas de nível superior seguiam o ideário da dependência econômica e cultural em relação a Portugal, devendo produzir intramuros o ensino, a pesquisa, enfim, o conhecimento sempre de acordo com as normas impostas por aqueles que, externamente, controlavam os passos de nosso desenvolvimento econômico e social”.*

Mesmo com a independência passando pelo Brasil Império e adentrando pela República, os avanços na área de Avaliação Institucional foram praticamente inexistentes. O que se pretende dizer com isto é que embora o Brasil já estivesse formalmente livre de Portugal, quase nada havia se alterado, pois a cultura que fora instalado e propagada continuava norteando as diretrizes e divulgação dos saberes produzidos pelas universidades brasileiras.

De acordo com a concepção defendida por AMORIM (1992:21), observa-se:

*“que os critérios quando eram utilizados serviam muito mais para consolidar as necessidades educacionais das elites do que propriamente como parâmetros críticos para a reflexão sobre a situação acadêmica e administrativa vigente nas escolas implantadas. Nunca se discutia a questão da qualidade do ensino ou mesmo o problema de autonomia das escolas, sendo a legislação de ensino muito incipiente a esse respeito”.*

Assim, a tendência avaliativa até meados do século XX estabeleceu, em grande parte, a cultura avaliativa baseada na medida e na quantificação dos fatos através da objetividade científica. Esta por sua vez estava centrada na cientificidade, buscando no rigor autoritário os resultados precisos para fazer a avaliação, e neste caso específico, traçar diretrizes para o ensino superior de acordo com os interesses das classes mais favorecidas.

Porém, a partir de 1930, ampliam-se as discussões sobre o ensino superior, mais precisamente em 1934 com a fundação da Universidade de São Paulo. Isto significou um grande passo para o reordenamento e difusão do ensino e da pesquisa, implicando, necessariamente, uma nova concepção educacional das elites até então dirigentes. Mesmo assim, caminham pela história da avaliação até o final da década de 50, os critérios avaliativos

que controlaram os destinos da universidade que foram, indubitavelmente, simbolizados oficialmente pelo controle exacerbado e autoritário sobre essas instituições.

É nesse ritmo acelerado de dominação e controle sobre as IES que, de acordo com a postura de PINTO (1994:26)

*“A classe dominante produz a universidade para que esta produza os sociólogos e juristas que defendem aquela classe. Mesmo na multiplicidade quase infinita de especialistas e assuntos de que trata o grande centro difusor, que é a universidade, existe um tratamento interno que da unidade a todas as formas e modalidades de ensino, seja os de caráter teórico, seja os de ordem tecnológica e partirem da mesma estrutura cultural, e portanto representarem nos inúmeros campos do saber os modos de pensar que satisfazem, ou pelo menos não contrairam, os interesses da classe mantenedora da universidade”.*

Nas décadas de 40 e 60, relacionados às duas ditaduras militares, registra-se o surgimento contestador. Este movimento, na opinião de BUARQUE (1986: 21; 22):

*“foi determinado pelos educadores que faziam um outro tipo de avaliação do ensino, idealizavam uma nova universidade para o país e desejavam fazer do ambiente universitário um lugar propício à discussão, à democracia e à luta pela liberdade”.*

Em 1968, surge a reforma do ensino superior, marcada profundamente por concepções avaliativas e pela imposição de um regime extremamente autoritário. Porém, estas concepções vinham na contramão dos interesses sociais; ou seja, o intenso desejo de perceber as instituições universitárias voltadas criticamente para a efetiva modernização e com o desenvolvimento do país como um todo, era deflagrado por uma suposta modernização que estava sob o controle e regime do capital internacional.

Essas avaliações surgiram, então, para verificar a situação do ensino superior, e foram oficializadas com os nomes de Plano Acton e relatório da Comissão Meira Matos. Ambas as propostas são seriamente analisadas por Maria de Lourdes de Albuquerque Fávero, a partir da reforma universitária de 68.

A proposta avaliativa gerada pelo Plano Acton, muito significativa entre os anos de 1965 e 1967, retorna aos princípios dos anos 50, incorporando duas dimensões. Segundo FÁVERO (1988), a primeira dimensão acontecia pela implantação de nova estrutura

administrativa baseada no modelo empresarial, cujos princípios básicos seriam o rendimento e a eficiência; a segunda dimensão propunha autonomia e independência, desde que para isso fosse transformada em fundação privada.

Nesse sentido, as duas dimensões acima mencionadas caracterizavam propostas avaliativas e debates sobre o ensino superior que levavam a configuração de um padrão educacional eminentemente tecnocrático. Não se pode deixar de registrar que este plano realizado pelo consultor americano Rudolf Acton, apesar de estar estruturado em padrões americanos de universidades, ainda projetava um estudo para avaliar e transformar a universidade brasileira, sintonizada com os interesses amplos da nação.

FÁVERO (1988), Rudolf Acton visitou doze universidades brasileiras: procurando identificar nelas o que havia acontecido de novo e, nos últimos anos, o que pudesse ser útil para a aceleração do processo de transformação do ensino superior no país, rumo à modernização, segundo os paradigmas norte americanos de racionalidade institucional.

Assim, ainda na perspectiva do plano Acton, “outros princípios”, assim chamados por FÁVERO (1991:23), podem ser destacados em sua proposta avaliativa para as universidades:

*“a queda da qualidade do ensino superior para níveis indefensáveis, motivadas pela falta de professores preparados para o desempenho de suas atividades docentes, pela ausência de integração entre as matérias ensinadas e pela falta de condições de trabalho; necessidade do máximo rendimento com a menor inversão de dinheiro, necessidade de haver correspondência entre o ensino recebido, conhecimentos adquiridos exercícios de uma profissão; implementação de um sistema educacional, baseado em valores reais” e “não meramente utilitários”; afirmação de corresponder não só às necessidades do presente, mas também às do futuro não imediato”.* (Acton: 1966: 4 -7 apud FÁVERO).

É importante constatar que alguns dos princípios eleitos pelo plano Acton, para avaliar a universidade em 1965 – 1967, continuam sendo uma tendência ainda hoje em nossas universidades, especialmente quando se trata de ensino, competência dos docentes e de gerenciamento institucional. Por outro lado, a proposta praticada pela Comissão Meira Matos, em 1968, foi, sem sombra de dúvida, uma concepção extremamente autoritária de avaliação que realmente imperou na reforma universitária.

Segundo AMORIM (1992:23), *“o relatório resultou de uma ampla avaliação que a comissão fez sobre a situação política social e econômica existente no país”*.

Ressalta-se que naquele momento histórico, a sociedade vivia um período de protestos e movimentos de estudantes, contra extinção de suas entidades e pela falta de liberdade de expressão. Preocupado com os protestos no meio universitário, que eram considerados subversivo pelo governo, instituiu-se uma comissão (denominada Meira Matos) para reprimir a insatisfação dos grupos organizadores desses movimentos.

De acordo com FÁVERO (1991:36):

*“A emitir parecer conclusivo sobre as reivindicações, testes e sugestões referentes às atividades estudantis, planejar e propor medidas que possibilitem melhor aplicação das diretrizes governamentais, no setor estudantil; supervisionar e coordenar a execução dessas diretrizes, mediante delegação do Ministério de Estado”*.

As ações constantes desta proposta encaminhavam uma concepção única sobre o ensino superior, alimentada por conteúdos avaliativos autocráticos, com o objetivo de transformar a educação superior.

Ela deveria também, pela análise de AMORIM (1992:24), *“resultar em propostas que contivesse o movimento estudantil e encontrasse soluções modernizadores para a educação superior, no sentido de adequá-las à nova realidade econômica em evidência”*

Através do estudo dessas raízes históricas sobre o processo avaliativo percebe-se que o estudo feito por FÁVERO. (1988) revela pontos fundamentais essenciais para a compreensão das atuais propostas de avaliação institucional das universidades.

Partindo das concepções sobre avaliação que a história nos mostra, parece natural que o padrão institucional adotado para a universidade tenha sido, o empresarial. Padrão este que se fortaleceu ainda mais pela atuação de dirigentes da instância governamental e pelo direcionamento de suas ações. Um exemplo disso é o fato de partirem exclusivamente do presidente da república as nomeações e demissões de reitores e diretores das universidades federais.

A comissão Meira Matos assume, como modelo, a estrutura empresarial, FÁVERO (1991:45):

*“oferecer uma organicidade lógica, criando escalões sucessivos de direção técnica e de administração, tudo no sentido de assegurar uma fluência natural das ordens e diretrizes, a sua apreciação por setores especializados, a intercomunicação entre os setores, a coordenação administrativa e técnica e o fácil trânsito vertical de cima para baixo e de baixo para cima”*

A partir da implementação das diretrizes contidas no relatório Meira Matos indubitavelmente instalou-se no seio das universidades uma relação de poder altamente burocrática revigorando cada vez mais o modelo de estrutura administrativa e empresarial. Inevitavelmente, este tipo de estrutura levou à aceleração da “divisão social do trabalho intelectual”, através da dicotomia entre as atividades acadêmicas e as atividades administrativas.

Percebe-se que ambos os planos, a intervenção de Acton e o relatório Meira Matos contribuíram e fortaleceram, através de suas ações, a consolidação da hegemonia da classe dominante sobre a educação e, sobretudo sobre a universidade.

Na década de 70, o país volta a passar por movimentos de protestos e de intensas interferências governamentais nos rumos educacionais, especialmente no ensino superior. Estas interferências, segundo AMORIM (1992:25), eram motivadas pela concepção de que:

*“o modelo sócio-econômico precisava da universidade para crescer e funcionar integralmente, ... tendo sido lançados vários planos educacionais, sendo estes mais uma avaliação que as elites dirigentes faziam da universidade à procura de critérios que vinculassem, então, a educação ao sistema produtivo”.*

Vincular a educação ao sistema produtivo significa, mais uma vez, pactuar com o modelo de universidade/escola empresarial, centrando obviamente os processos avaliativos voltados para a objetividade, à quantificação/produktividade e à eficiência.

Conseqüentemente, nesse modelo, a universidade brasileira deveria ser avaliada para atingir as dimensões técnicas de uma empresa e produziria com base na importação tecnológica sofisticada, em função de ter os recursos humanos altamente especializados e preparados para esta finalidade.



Esta reforma avaliativa do ensino superior proliferou durante a década de 70, e fortaleceu-se ainda mais nos anos 80. Nesse período, grandes temáticas e manifestações surgiram da comunidade acadêmica e da sociedade civil, entre elas, a luta pela autonomia e democracia. Em razão desse movimento de reivindicações, o poder burocrático governamental procura controlar o crescimento do ensino público, querendo desobrigar-se de seu compromisso econômico relacionado ao sistema universitário.

É neste cenário educacional brasileiro que o governo inicia a busca de propostas avaliativas, com o intuito de preparar a trajetória para a Avaliação Institucional. A intenção do governo era verificar o quê e quando a universidade está produzindo, para justificar os recursos investidos.

Apresentam-se aqui as contribuições de PINTO (1994:27), para melhor ilustrar o contexto, descrito. Este autor relata que:

*“A acusação de que na universidade possa se trabalhar e dificilmente se estuda, não significa, em verdade, uma acusação, mas o registro do escrupuloso cumprimento de uma norma intencional; a universidade não foi concebida nem dirigida em função do trabalho social útil, mas do estudo ocioso, da cultura alienada, da pesquisa fortuita e sem finalidade imperiosa”.*

É nesta perspectiva que o MEC lança um programa de apoio ao ensino superior, objetivando a revitalização das instituições, tendo como principal política *“a consolidação, articulação e quantificação do ensino superior e traduz a vontade política em revitalizar a universidade pela alocação de mecanismos ágeis de apoio a seus programas de ação”* (SESu, 1986:1 apud AMORIM).

Percebe-se que AMORIM traz ainda em sua análise mais uma crítica severa em relação ao posicionamento do governo sobre a universidade pública e a sua avaliação.

LIMOEIRO (1989) num seminário Nacional promovido pela ANDES (Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior), ratifica essa posição quando diz:

*“A proposta do governo é a proposta de controle de legitimação da ótica do capital. Sua preocupação vai além da rentabilidade do investimento. Há um fantástico deslocamento do espaço universitário sob a ótica do ensino (...) Temos de enfrentar esse deslocamento, essa concepção segundo a qual a educação é uma mercadoria”.*(1989:58) apud AMORIM.

Assim, ainda neste período, a comunidade universitária se organiza para fazer seu posicionamento frente “às propostas” do governo, a respeito da universidade e sua avaliação e o CRUB discutem as questões políticas do ensino superior e qual seria o projeto de universidade para o Brasil.

Porém, para AMORIM (1994), as críticas não se reduzem a essas questões. O Sindicato Nacional dos Docentes do Ensino Superior, por exemplo, continua lutando pela discussão dos problemas administrativos, acadêmicos e de avaliação enfrentados pelas Universidades Brasileiras.

Viajando ainda por aquele contexto, no limiar da década de 80 e no início dos anos 90, as forças divergentes que estavam em cena apontam para um pluralismo de valores, interesses e necessidades que interferem nos processos avaliativos. Era uma tentativa de romper com o paradigma avaliativo que estava centrado na objetividade, no autoritarismo e na quantificação de resultados.

Ainda nos anos 90, no âmbito do ensino superior com relação à Avaliação Institucional das universidades, a SESu promove seminários e congressos nacionais para discutir e explicar as propostas avaliativas contidas no “Documento Básico” elaborado pelo PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras em 1993. Essas atividades tinham como objetivo orientar a padronização dos projetos de Avaliação Institucional a serem implantados pelas universidades que haviam feito solicitação de subsídios financeiros para implementá-los.

Também neste período, as universidades que já estavam envolvidas e que já estavam realizando o processo avaliativo, organizavam, com o apoio da SESu, seminários regionais, com o objetivo de demonstrar a trajetória percorrida no processo avaliativo e seus resultados. Estes, então, passavam a ser pontos de referência e subsídios para o desenvolvimento de novos projetos em outras universidades.

Porém, o Documento Básico traz como fundamentação à prática avaliativa das universidades, algumas questões: “a natureza e a destinação prioritária desses serviços que podem e devem ser discutidos, em função da organização e do estágio de desenvolvimento em que se encontra a sociedade que serve”. O processo avaliativo, portanto, seria um contraponto da proposta institucional desenvolvido, buscando atender a uma tripla exigência da universidade contemporânea: ser um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho

acadêmico; ser uma ferramenta para o planejamento e gestão universitária; e ser um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

O “Documento Básico” tem como princípios a conscientização de todos os envolvidos pela necessidade da avaliação, pela definição de critérios legitimadores e pertinentes ao processo, bem como o envolvimento direto de todos os elementos da comunidade acadêmica na sua execução e na implementação de medidas para melhoria do desempenho institucional. O seu objetivo geral é “rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas. A utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais da universidade traduzida em compromissos científicos e sociais, assegura a qualidade e a importância dos seus produtos e sua legitimação junto à sociedade”.

Com relação aos subsídios financeiros do governo federal para a realização destes projetos, os critérios analisados para aprovação e liberação de verbas baseavam-se em dados sobre os alunos; os docentes, os funcionários, área construída, acervo bibliográfico, produção acadêmica, tempo de conclusão dos cursos e outros itens tais como laboratórios específicos etc.

Mas, embora esse momento histórico a Avaliação Institucional tivesse característica democrática, no fundo, havia, por parte da máquina governamental, indício de controle e discriminação entre as universidades federais e privadas.

### **3.4 - PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**

O PAIUB é um programa coordenado pelo MEC que tem como objetivo estimular a adoção de processos qualificados de Avaliação Institucional para todas as IES. Interessadas em participar desse processo avaliativo. A participação das Universidades no programa ocorre por adesão e concordância, por parte das instituições, com os critérios de acompanhamento e avaliação do programa recomendado pelo comitê assessor, PAIUB da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

Desde a década de 80, as universidades brasileiras, os movimentos docentes e os órgãos governamentais ligados à Educação Superior discutem sobre a Avaliação Institucional, porém, por motivos e razões diferentes. Nas universidades públicas, apesar das contradições e polêmicas, criou-se a idéia de que a avaliação era necessária, por duas razões principais: por uma questão ética que envolve a prestação de contas à comunidade, isto é, por

princípio de transparência e pelo fortalecimento da instituição pública ante as ameaças de privatização das universidades, devido a falta de legitimidade e apoio da opinião pública.

Partindo da necessidade de atender às disposições do MEC, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), na sua reunião anual, em julho de 1986, assumiu, por sua vez, a questão da Avaliação Institucional como um compromisso social das universidades. Para viabilizar o desenvolvimento e a criação desses processos de avaliação, nas IES, o ministro em exercício demandou que o ministério da Educação, através da SESu, apoiasse esses tipos de iniciativas. O CRUB retomava, assim, as discussões sobre o relatório final da comissão nacional para a reformulação do Ensino Superior, iniciadas em novembro de 1985.

Tomando por base “a ausência de parâmetros como o problema mais grave do ensino brasileiro”, como diagnóstico desse relatório, a comissão entendia que cabia ao Conselho Federal de Educação, a iniciativa de dar legitimidade e responsabilidade aos processos de avaliação.

Com esses objetivos, em fevereiro de 1986, O MEC havia criado um Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior - GERES. O relatório elaborado e tinha um capítulo sobre “Autonomia e Avaliação”. A divulgação desse documento suscitou, entre as associações dos segmentos das universidades e à comunidade científica, uma grande controvérsia. Poucas manifestações mostraram atitudes favoráveis e a maioria foi inteiramente contrária à iniciativa e ao teor do anteprojeto. Por trata-se de um assunto polêmico, este tomou uma dimensão a ponto de parar a problemática mais específica da avaliação. Por isso, passou-se mais um ano entre as intenções do Ministério, proclamadas na reunião do CRUB, e o desencadeamento do processo, em setembro de 1987, quando se realizou, em Brasília, o Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior.

Ao final desse encontro, a SESu ficou com a responsabilidade de coordenar estudos e debates sobre a Avaliação Institucional e as principais recomendações feitas foram para que o MEC/SESu apoiasse financeiramente essas iniciativas. Os participantes desse encontro também se posicionaram quanto à forma de avaliação a ser realizada – a auto-avaliação e a necessidade de cuidar para que não se usa os seus resultados como critérios para alocação de recursos. A partir desse encontro, apesar dos movimentos para implantação do processo de Avaliação Institucional, muitos outros se realizaram em diversas instituições do país, com o intuito de sensibilizar a comunidade acadêmica para a aceitação da idéia de avaliação.

Foi a partir da década de 1990 que a temática se intensificou. Este tema esteve, por exemplo presente as discussões sobre questões de autonomia e de qualidade nas reuniões das associações e fóruns de dirigentes das universidades. Desses encontros e debates surgiu, o PAIUB que se tornou um importante instrumento para alavancar o processo de Avaliação Institucional nas universidades.

O PAIUB foi criado em 1993 e representou uma resposta organizada das universidades brasileiras ao desafio de implantar um sistema de avaliação institucional centrado na graduação, uma vez que a pós-graduação já tinha o seu sistema de avaliação.

A partir da experiência acumulada no programa e com a reorganização do sistema nacional de avaliação do ensino superior, nos termos do decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, o PAIUB foi retomado para o conjunto das IES, passando a responder pela avaliação individual das instituições incluídas nesse Decreto. Os princípios e diretrizes do PAIUB, definidos desde a sua criação, foram mantidos: o respeito à identidade institucional no seu perfil, missão, condições e aspirações, mediante um processo de adesão e de globalidade, com ampla participação de toda a comunidade acadêmica vinculada a cada instituição e referenciadas também por uma avaliação externa.

No âmbito do PAIUB, a Avaliação Institucional abrange as diferentes dimensões do ensino, da pesquisa da extensão e da gestão das IES, constituindo-se em um processo de contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, do planejamento da gestão da instituição e também de prestação de contas à sociedade.

Com base em um esforço conjugado, nacionalmente, o PAIUB permite superar a tônica, até então vigente, da resistência da comunidade acadêmica a uma proposta que poderia ser intervencionista. Ao ser então assumida a Avaliação Institucional, por adesão voluntária de cada Universidade, esta adquiriu um significado político próprio.

Assim, por meio de processos intersubjetivos, é a comunidade acadêmica que define critérios, objetivos, finalidades e estratégias avaliativas, conservando os indicadores comuns do PAIUB. Esses processos interativos e integradores fazem com que os participantes aprendam sobre si mesmos e sobre a racionalidade de seus comportamentos. Dessa maneira, as diversas práticas e experiências que vêm se construindo em várias instituições universitárias, contribuem para a criação de uma cultura avaliativa na Universidade.

Conforme DIAS SOBRINHO (1994:13): “... *reafirmam os valores e pró-ativos da avaliação: um processo pedagógico e participativo que se projeta no tempo global, isto é, torna-se permanente, vira cultura*”.

A Avaliação Institucional é um processo de mudança que por si só vem gerando e definindo as novas necessidades e ações. Nesse contexto, conviver com novos modelos institucionais pressupõe uma visão flexível para novas soluções aos problemas: reflexão compartilhada na identificação e avaliação de necessidades e realizações; atuação em equipe e priorização criteriosa de atividades; abrir novos espaços e a necessidade de enfrentar novos desafios. Alguns desafios são superar a fragmentação existente na prática universitária, transformando todos em protagonistas do projeto de uma nova Universidade e isso indica uma perspectiva da reestruturação, pois significa interação, unificação de tendências aparentemente opostas, ou busca incansável da síntese entre o conflito e o consenso.

Pode-se dizer que hoje há um pensamento quase unânime, entre os diversos segmentos da universidade, sobre a importância e a necessidade da Avaliação Institucional. A análise do real e o conhecimento da instituição pressupõem um processo de avaliação e esta envolve crítica e capacidade de pensar, pressupondo a disposição de mudanças dos atores que fazem a Universidade ser o que ela é no seu presente, e de preparar o que ela deve ser no futuro.

Como já dito anteriormente, segundo DIAS SOBRINHO (1996a: 09);<sup>4</sup> de acordo com o Documento Básico da Comissão de Avaliação:

*“a Avaliação Institucional deve atender a três exigências: a) ser um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; b) ser uma ferramenta para o planejamento e gestão universitária; c) ser um processo sistemático de prestação de contas à sociedade”.*

---

<sup>4</sup> O professor José Dias Sobrinho, membro da Comissão Nacional de Avaliação, assessor de seu Comitê em dois principais articuladores da Avaliação Institucional realizada na UNICAMP, escreveu diversos artigos sobre esse tema (1996a, 1996b, 1997, 1998a, 1998b). foi Também organizador do livro (1994) que descreve a experiência avaliativa vivenciada pela comunidade da UNICAMP. É ainda, o editor e o principal mentor da Revista da Rede de Avaliação Institucional do Ensino Superior.

### 3.5 – Indicadores de Avaliação do Desempenho das IES.

A administração da IES deve definir e documentar sua política de qualidade coerente com as outras políticas da Instituição, e tomar providências para que sua política seja entendida, implementada e analisada criticamente por todos os níveis da IES.

Os indicadores, apresentados na tabela nº 2 fazem parte do monitoramento institucional ou de um processo de avaliação de desempenho, e fornecem um amplo conjunto de medidas com as quais se pode levantar indicadores objetivos e estabelecer comparações.

Segundo MACHADO DE SOUSA (2000:22) os indicadores:

*“Constituem-se geralmente em uma série de medidas quantitativas de entrada ou medidas de processo ou de resultados usados para descrever o funcionamento da instituição. Podem, também, ser definidos em termos de índice que refletem eficiência, produtividade ou eficácia”*

No processo avaliativo implantado em uma Instituição, deve estar claro quais são os indicadores selecionados e comparativos com os recomendados pelo MEC, direcionando os gestores, para fundamentos básicos das transformações necessárias na organização. Não se pode esquecer que a gestão da qualidade de ensino envolve ao mesmo tempo atividades que determinam: a política, o acompanhamento, a garantia e a avaliação do ritmo de melhoria da qualidade no ensino.

Outro dado importante é que os indicadores desempenho da IES não são rígidos e uniformes e podem variar de curso para curso. Uma organização pode considerar elementos úteis diferenciados, segundo as características das atividades predominantes em cada curso ou área de ensino. Como não é objetivo deste trabalho de pesquisa apresentar estas diferenças, mas sim identificar possíveis indicadores que poderão contribuir na melhoria contínua, trabalhamos como informações genéricas e possíveis de serem utilizadas pela instituição como um suporte para a sua tomada de decisão.

Segundo no Decreto do MEC nº 3860/2001 (D.O.U. de 9 de julho de 2001) no seu Capítulo IV da Avaliação o Artigo 16, para fins de cumprimento dos artigos 9º e 46º da Lei nº9394 de 20 de dezembro de 1996 da Legislação de Diretrizes e Bases, o MEC coordenará a avaliação de cursos, programas e instituições de ensino superior: como Avaliação dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de educação superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e a classificação das instituições de ensino superior, definidos no Sistema de Avaliação e Informação Educacional

do INEP. A análise das condições de oferta de cursos superiores, referidas no inciso, será efetuada nos locais de funcionamento dos mesmos, por comissões de especialistas devidamente designadas, e considerará, organização didático-pedagógica. O corpo docente, considerando principalmente a titulação, a experiência profissional, a estrutura da carreira, a jornada de trabalho e as condições de trabalho. A adequação das instalações físicas gerais e específicas, tais como laboratórios e outros ambientes e equipamentos são integrados ao desenvolvimento do curso. As bibliotecas, com atenção especial para o acervo especializado, inclusive o eletrônico, para as condições de acesso às redes de comunicação e para os sistemas de informação, regime de funcionamento modernização dos meios de atendimento.



## **Capítulo 4: Estudo de Caso Sobre o Processo de Avaliação Institucional em um Centro Universitário**

Este capítulo apresenta o estudo de caso realizado em um Centro Universitário, onde se desenvolveu o processo avaliativo entre 1997 até 2000. Neste caso, foram descritas e sistematizadas as fases de desenvolvimento da Avaliação Institucional na IES estudada, e demonstrar os resultados (parciais) desse processo.

### **4.1 – O Caso - Surgimento da Idéia do Processo Avaliativo**

A organização observada nesta pesquisa interessou-se pelo processo de Avaliação Institucional no decorrer dos anos 1992 e 1993, a partir das primeiras publicações sobre Avaliação Institucional, seus objetivos e finalidades. Tal interesse foi motivado pela preocupação na IES com a qualidade de ensino e também por ser o tema objeto de uma discussão pioneira no Brasil. Neste mesmo período, esta instituição iniciava a elaboração do seu projeto de transformação de Faculdades Integradas para um Centro Universitário.

Com a preocupação de manter uma boa qualidade no ensino e principalmente mantê-la, após a transformação para um Centro Universitário, percebeu-se que as propostas da Avaliação Institucional seriam um instrumento muito eficaz para manutenção da qualidade desejada. No entanto, ainda era necessário compreender melhor o que era a Avaliação Institucional e a sua finalidade para a organização.

Após o ano de 1993, com a participação em um Congresso Internacional das Universidades dos Países de língua Portuguesa realizado em Portugal e após contato, no mesmo evento, com escolas Portuguesas e Holandesas, tornava-se mais claro o conceito de Avaliação Institucional, para os gestores da IES pesquisada. Estes ficaram convencidos de sua importância para a Instituição além de começar a entender melhor o seu objetivo e sua finalidade.

O primeiro passo, após a participação da IES neste evento, foi procurar especialistas que pudessem contribuir para a implantação do processo avaliativo e de uma cultura avaliativa proposta para a instituição. Porém, somente em 1997, ano em que a organização passa de Faculdade Isolada para Centro Universitário, é que se constitui a primeira Comissão de Avaliação Institucional, composta por professores da própria Instituição. Esta Comissão

nasce com a responsabilidade de elaboração e operacionalização de um Plano de Avaliação Institucional - PAI, e pela implantação de uma cultura avaliativa, ainda não existente na Instituição. Neste mesmo ano, a Comissão elabora o Plano de Avaliação Institucional, denominado como 1º Ciclo da Avaliação Institucional, com a previsão de término para o segundo semestre de 2000.

A Comissão de Avaliação Institucional foi constituída por membros do corpo docente e a importância desta formação, por docentes da própria instituição, tinha a finalidade de envolvê-los mais profundamente neste processo. Essa escolha deve-se também ao fato de que os mesmos já conheciam a cultura organizacional da IES e isso tornaria mais fácil a implantação da cultura avaliativa, perante a comunidade acadêmica.

#### **4.2 – Evolução da Instituição**

A IES, pesquisada neste trabalho, iniciou suas atividades em 1972, com alguns cursos de graduação do Departamento Acadêmico da Educação que estão apresentados no quadro nº 1, deste capítulo. Esta IES tinha uma área construída aproximada em 1997 de 30.000 m<sup>2</sup> e em 2002 passou a ter 70.000 m<sup>2</sup> na unidade “A”, e em 2001 construiu uma nova unidade, denominada unidade “B”, com 74.000 m<sup>2</sup>.

O primeiro departamento a surgir na organização, foi o de Educação em 1972. Na metade da década de 80, surgiu o departamento de Ciências Sociais, e, no final da mesma década, foi criado o departamento de Exatas e Tecnologia, seguido pelo de Ciências da Saúde no início dos anos 90.

O quadro nº 1 apresenta a divisão dos departamentos acadêmicos e os seus cursos de graduação que participaram do 1º Ciclo avaliativo deste centro Universitário em 1997, como já citado anteriormente.

**Quadro 1: Departamentos Acadêmicos e seus Respectivos Cursos de Graduação - 1997**

<b>DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS</b>	<b>CURSOS</b>
<b>Educação</b>	Estudos Sociais, História, Geografia, Letras – Português Inglês, Letras Tradutor e Intérprete e Pedagogia.
<b>Ciências Sociais</b>	Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Administração Geral, Administração com Habilitação em Marketing, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Secretariado Executivo Bilíngüe, Comunicação Social em Jornalismo e também Publicidade e Propaganda e Turismo.
<b>Ciências Exatas e Tecnologia</b>	Arquitetura e Urbanismo, Ciências da Computação, Engenharia Civil, Engenharia de Produção Mecânica e Matemática.
<b>Ciências da Saúde</b>	Ciências Biológicas, Enfermagem e Fisioterapia.

Fonte: Plano de Avaliação Institucional – 1º Ciclo do Centro Universitário Pesquisado – 1997.

A estrutura organizacional e atribuições dos Departamentos Acadêmicos sofreram mudanças expressivas em 2001 relativamente ao ano de 1997, em 2001 apresenta-se a seguinte estrutura:

- Divisão do Departamento Ciências Sociais em dois departamentos, sendo um com o mesmo nome e o outro como Ciências Gerências.
- Formação do Departamento CETEFE para os cursos de formação específica e de tecnologia, cursos que tem a duração de dois anos e para os quais existe uma legislação diferente dos cursos de graduação.
- Com o surgimento da nova unidade “B” cada diretor de departamento tem um adjunto alocado nesta unidade.

O quadro 2 tem a divisão dos departamentos acadêmicos e os cursos que são oferecidos em 2001 nas duas unidades.

**Quadro 2 Departamentos Acadêmicos e seus Respectivos Cursos de Graduação -**

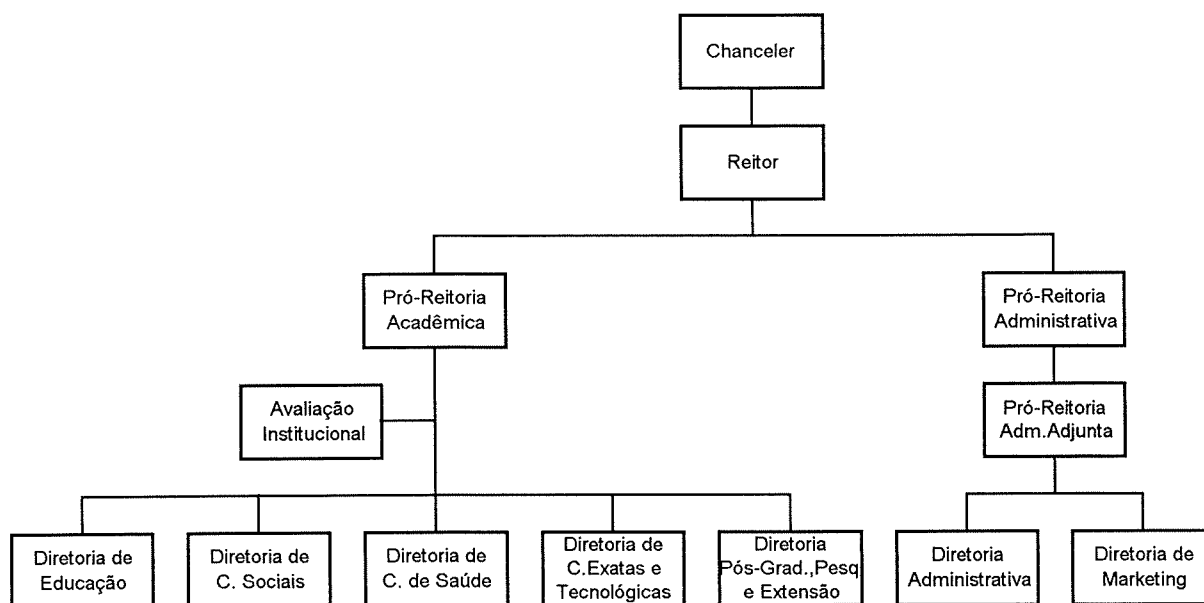
**2001**

Unidade	Departamento	Cursos
A	Ciências Gerenciais	Administração Geral e com habilitação em Marketing, Comércio Exterior e Hotelaria; Ciências Econômicas; Ciências Contábeis, Secretariado Executivo Bilingüe.
B		
A	Ciências Sociais	Turismo; Comunicação Social em Jornalismo e Publicidade Propaganda e Direito.
B		
A	Educação	Estudos Sociais, História, Geografia, Letras – Português Inglês, Letras Tradutor e Intérprete e Pedagogia, Normal Superior – Formação de Professores; Supervisão Escolar e Complementação Pedagógica 1100
B		Pedagogia; Complementação Pedagógica 1100, Letras Português e Inglês e Letras Tradutor Intérprete.
A	Ciências Exatas	Engenharia Civil; Engenharia de Produção Mecânica, Arquitetura e Urbanismo, Matemática, Ciências da Computação
B		Os mesmos cursos que a outra unidade exceto o curso de Engenharia de Produção Mecânica.
A	Ciências da Saúde	Fisioterapia, Ciências Biológicas, Enfermagem, Farmácia e Bioquímica, Nutrição, Educação Física
B		Os mesmos que a outra unidade, exceto Educação Física e somente nesta unidade o curso de Odontologia
A	CETEFÉ	Administração em Recursos Humanos, Gestão de Ambientes de Internet e Redes de Computadores, Gestão Bancária, Gestão Turística- Agente Turístico, Importação e Exportação- Gestão Aduaneiras, Gestão de Micro e Pequenas Empresas e Gestão do Sistema de Informação
B		

Fonte: Centro Universitário Pesquisado – 2001.

No ano de 1997, a estrutura organizacional deste Centro Universitário estava distribuída conforme a figura nº 3, contendo somente apresentação da alta administração da I.E.S. analisada neste trabalho.

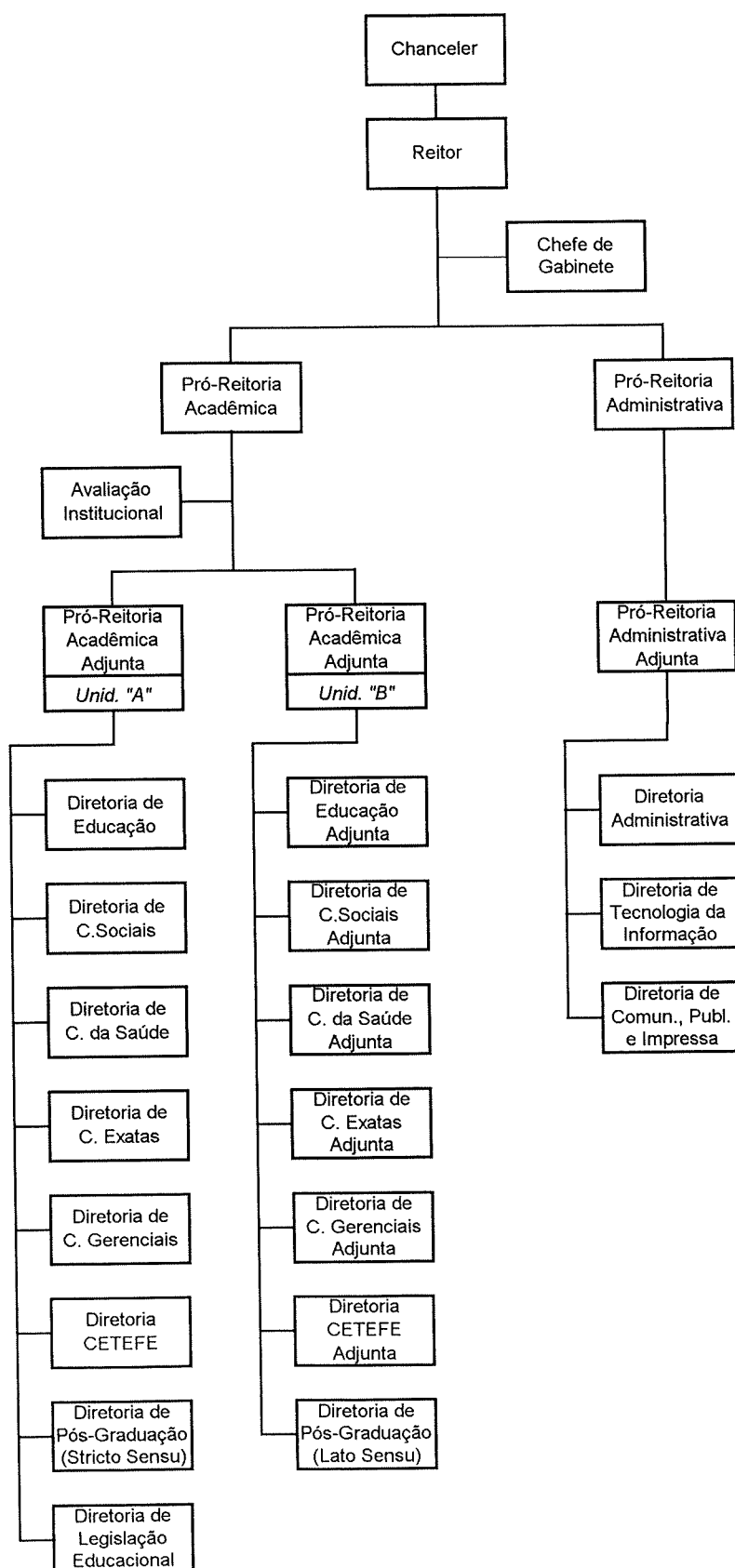
**Figura nº 3: Organograma da Alta Administração do Centro Universitário - 1997**



Fonte: Autor (Dados fornecidos pelo Centro Universitário Pesquisado – Unidade “A” – 1997)

No ano de 2001, com duas unidades operacionais desta organização, temos para cada diretor de departamento um adjunto, que se encontra alocado na Unidade “B”. Foram criados dois cargos de Pró-Reitoria Acadêmica Adjunta, um para cada unidade, porém, na parte administrativa não existe esta divisão que permaneceu somente com cargos gerenciais e de supervisão divididos para a nova unidade e a direção da unidade “A”, também responsável pela unidade “B”.

**Figura nº 4: Organograma da Alta Administração do Centro Universitário - 2001**



Fonte: Autor (dados fornecidos pelo Centro Universitário Pesquisado 2001)

Este organograma apresenta mudanças em relação ao início do processo avaliativo, observado. Nesta nova estrutura, nas duas unidades, desenvolve-se o 2º Ciclo de avaliação que se iniciou no final do 1º Ciclo e tem uma previsão de término para 2004.

#### **4.3 – A Implementação do Plano de Avaliação Institucional - PAI**

Este plano foi implantado e elaborado no segundo semestre de 1997, no momento em que a Instituição passava de Faculdades Integradas, para Centro Universitário. Neste período havia 4.000 alunos regularmente matriculados e no decorrer do processo avaliativo até o ano 2000, a mesma atingiu o número de 16.000 alunos. Em 2001, há na Unidade “A” 14.000 alunos e na Unidade “B” 13.000. Em 2001 já existe o 2º Ciclo da Avaliação Institucional que se iniciou no final do 1º Ciclo, que o 2º Ciclo não será abordado nesta pesquisa.

No 1º Ciclo foram avaliados os cursos existentes na época que estavam divididos em quatro diretorias de departamento: Ciências Sociais, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e Tecnologia e Educação.

Sua proposta central era garantir o desenvolvimento das ações necessárias para a realização da Avaliação Institucional e, portanto, era necessário planejar ações que permitissem identificar as necessidades de ordem estrutural e conjuntural e os modos intra e extra organizacional da Instituição, para então implementar suas atividades. Havia ainda, como finalidade última, a orientação de pressupostos teóricos que levassem, na prática, a consolidação de uma cultura avaliativa, como abordados no capítulo anterior. Esta orientação fazia-se necessária para atingir propósito de aperfeiçoamento contínuo, que a Instituição pretendia desenvolver integralmente.

Desta forma, o foco de atenção se concentra na garantia da qualidade, porém, vista não apenas através da constatação de sua necessidade, mas principalmente através da tomada de decisões, na qual a Avaliação Institucional é o instrumento de delineamento sistematizador para a orientação dinâmica do processo decisório na Instituição.

O processo avaliativo é dividido em duas comissões: a primeira formada por docentes e funcionários da organização e a segunda por docentes que não tem vínculos com a Instituição.

#### 4.3.1 – Níveis de Instância Política da Avaliação Institucional

Dentro do Plano da Avaliação Institucional foram instituídos três níveis de instância política, cada uma delas com suas atribuições claras bem definidas: Câmara de Decisão, Comissão da Avaliação Institucional e Comissão de Cursos.

**Figura nº 5: Estrutura do Nível de Instância Política da Avaliação Institucional**



Fonte: Autor (dados fornecidos pelo Centro Universitário pesquisado )

Como a Câmara de Decisão é composta pelo Reitor, Pró-reitor, Diretores de Departamento Acadêmico, Presidente e Coordenador da Comissão de Avaliação Institucional e diretor administrativo, sua finalidade é a da aprovação das diretrizes políticas estabelecidas no Plano da Avaliação Institucional. Compete também a Câmara, fazer o papel de mediador entre a comunidade acadêmica, além de incentivar e motivar a implantação da cultura avaliativa na Instituição.

A Comissão de Avaliação Institucional é composta por docentes e funcionários que compõem os seguintes cargos: presidente da comissão, coordenador da comissão, analista de avaliação institucional e funcionários administrativos para secretária e tratamento dos dados (informática). A principal função desta comissão é operacionalizar o Plano de Avaliação Institucional, mediar com a comunidade acadêmica e emitir os relatórios. Seus componentes compõem a Comissão Interna de Avaliadores.



A Comissão de Cursos é composta pelo coordenador do curso que esta sendo avaliado e mais dois professores que estejam lecionando no mesmo. A sua principal função é mediar com alunos, docentes e funcionários ligados aos seus cursos, ajudar a Comissão da Avaliação Institucional na operacionalização do plano e na emissão de relatórios.

#### **4.4 – As Fases do Processo Avaliativo do 1º Ciclo**

O Plano de Avaliação Institucional foi desenvolvido em cinco fases:

1º - Fase: Sensibilização

2º - Fase: Auto – Avaliação;

3º - Fase: Difusão

4º - Fase: Hétero - Avaliação;

5º - Fase: Reavaliação do Plano e Elaboração do 2º Ciclo da Avaliação Institucional.

Estas fases constavam no Plano de Avaliação Institucional e seus procedimentos, bem como seus resultados, foram aprovados, em reunião, pela Câmara de Decisão.

##### **4.4.1 - 1º Fase: Sensibilização**

Esta fase era da Sensibilização da comunidade acadêmica, através de reuniões, palestras, cartazes e mala direta. Seu objetivo é de divulgar o Plano de Avaliação Institucional, explicando suas fases, objetivos e finalidades.

Busca-se, nesta fase, conquistar a comunidade acadêmica para a proposta avaliativa, pressupondo que, sem sua adesão os resultados poderiam ser inviabilizados. Além disso, procurava conscientizar a comunidade sobre a importância do desenvolvimento de um processo, reflexivo pois importante tanto para o gestor como para a comunidade acadêmica este poderá permitir verificar se a Instituição esta mesmo cumprindo o seu papel social.

##### **4.4.2 – 2ª Fase: Auto – Avaliação**

A segunda fase era da auto-avaliação, que se divide em três partes a Avaliação de Rede Instrucional, Rede de Serviços e de Gestão.

Nesta fase, eram avaliados os projetos pedagógicos, a infra-estrutura, o corpo docente, discente, coordenação, os serviços e apoio e o contexto externo, sempre verificando o cumprimento da Missão da Instituição. Para realização da auto-avaliação são utilizados indicadores diferentes, conforme o objeto a ser avaliado e as características de cada curso.

Questionários com questões abertas e fechadas foram aplicados para avaliar infra-estrutura e serviços, além dos itens abaixo relacionados:

a) A Avaliação pelos docentes consta do levantamento de:

- Perfil profissiográfico;
- Formas de interdisciplinaridade;
- Estudos e as pesquisas;
- Avaliação de desempenho do aluno e professor;
- Desempenho acadêmico;
- Relacionamento dos alunos com os professores;
- Infra-estrutura;
- Atendimento aos professores;
- Estágios;
- Serviços (Secretaria, Biblioteca, Tecnologia da Informação);
- Gestão.

b) Na Avaliação com discentes são abordados:

- Grade curricular, complementados com outras fontes de dados e instrumentos;
- Estágios;
- Estudos e pesquisas;
- Avaliação de desempenho do aluno e professor;
- Serviços (Secretaria, Tesouraria e Biblioteca);
- Infra-estrutura

- c) Na avaliação feita pelos gestores observam-se todos os aspectos do processo avaliativo.
- d) A avaliação do aluno ingressante é realizada observando-se suas expectativas em relação à Instituição.
- e) A avaliação do egresso realiza-se analisando sua aceitação pelo mercado de trabalho, comparado a sua situação antes de seu ingresso na Instituição.

A Comissão da Avaliação Institucional, além dos dados obtidos na auto-avaliação, utiliza os indicadores de avaliação de desempenho da IES, para que, juntamente com o resultados do processo avaliativo, possam subsidiar a tomada de decisão.

#### **4.4.3 – 3ª - Fase: Difusão**

Nesta fase ocorreu a difusão dos dados obtidos no processo avaliativo, buscando-se sensibilizar a comunidade acadêmica. Para isso utilizam-se jornais, revistas, folhetos, e foi muito importante também que ocorreram reuniões nas quais estes resultados sejam amplamente discutidos. Desta forma, espera-se que fique mais claro, para a comunidade, a transparência de todo o processo avaliativo. É muito importante, também, que o gestor tenha bem claro o papel social que a Instituição tem em relação a sociedade, aproveitando este movimento de reflexão como um suporte para a tomada de decisão.

#### **4.4.4 – 4ª - Fase: Hétero -Avaliação**

Nesta fase, analisou os dados resultantes do processo avaliativo e as sugestões que foram propostas nas reuniões com a comunidade acadêmica. Estes resultados serviram de base para que o gestor possa analisar a viabilidade da implantação das mudanças sugeridas e colocá-las em prática.

#### **4.4.5 – 5ª - Fase: Reavaliação do Plano e Elaboração do 2º Ciclo da Avaliação Institucional.**

A última fase foi à reavaliação do Plano de Avaliação Institucional – PAI que constou do replanejamento para um novo ciclo, feito a partir de uma análise de todas as fases do processo avaliativo, visando possíveis correções e reformulações.

#### **4.5 - A Operacionalização do Plano de Avaliação Institucional - PAI**

O Plano de Avaliação Institucional - PAI começou a ser operacionalizado com a nomeação de uma comissão de avaliação interna, pela pró-reitoria acadêmica, com a finalidade da elaboração do PAI. Esse plano tinha todas as fases distintas do processo avaliativo, níveis de instância política e objetivos também têm outros detalhes que possibilitassem sua execução. Após a elaboração do plano foi apresentado em uma reunião da Câmara de Decisão, que poderia propor mudanças para o mesmo, além de aprová-lo ou reprova-lo.

Depois de aprovado inicia-se a fase do processo avaliativo. A fase de Sensibilização começou com a comissão de curso e posteriormente foi traçada uma estratégia para promover a adesão voluntária da comunidade acadêmica, principalmente do corpo docente, de forma a mostrá-los que o processo avaliativo não teria o objetivo de punir e nem de criar mecanismos que possibilitassem premiação. Esta fase ocorreu utilizando-se meios como jornais, mala direta, palestras, reuniões acadêmicas, e outros. Esta fase de sensibilização permite a transparência de todo o processo avaliativo, de forma que a comunidade acadêmica possa refletir e analisá-lo.

A fase seguinte Auto-Avaliação foi realizada com questionários fechados, que são chamados de instrumentos avaliativos e são elaborados pela Comissão da Avaliação Institucional, com a colaboração e o apoio da Comissão de Curso.

A aplicação dos instrumentos avaliativos ocorreu no mesmo dia para todos os cursos, com o intuito de obter um efeito de impacto na comunidade acadêmica e evitar que este processo pudesse sofrer alguma influência. A data de sua aplicação não foi, portanto, divulgada com antecedência, para que não provocasse nenhum pré-julgamento.

Após a aplicação dos instrumentos avaliativos, realizou-se a tabulação dos dados e iniciou-se a elaboração de relatórios parciais para análise dos dados obtidos.

Além dos dados obtidos com os instrumentos avaliativos, iniciou-se também uma análise mais profunda com o plano pedagógico, análise de currículos e programas, atividades de extensão etc. Neste momento, também foram levantados dados que compunham os Indicadores de Avaliação Institucional, para que, juntos com os demais pudessem subsidiar a tomada de decisões.

Após a disponibilização de todos os dados, as Comissões de Cursos e da Avaliação Institucional elaboraram um relatório em conjunto contendo todas as informações necessárias

obtidas durante o processo. Após este relatório foi elaborado um relatório final em que a Comissão de Avaliação Institucional faz sugestões sobre mudanças para os cursos avaliados. Posteriormente, houve uma nova reunião com a Câmara de Decisão para apresentar-lhe os resultados obtidos e discutir a forma da próxima fase que seria a difusão dos resultados e apresentação de mudanças.

A fase de difusão teve como objetivo utilizar os agentes internos, porque apresentou a a comunidade descrinamando a transparência do processo. Isto foi realizado com reuniões de cursos, jornais, mala direta, apresentando os resultados e convidando a comunidade acadêmica para discuti-los. Desta forma, a comunidade acadêmica poderia perceber que este processo avaliativo não tinha caráter punitivo e visava apenas a melhoraria da qualidade de ensino.

Após a Auto-Avaliação iniciou-se o trabalho da Cesgranrio, a empresa contratada para realizar a avaliação externa, que além de utilizar dados já disponíveis da comissão de avaliação interna da organização, também desenvolveu outros instrumentos e solicitou outras informações, principalmente relacionadas aos indicadores de avaliação de desempenho, e o relacionamento com a comunidade externa. A avaliação Externa realizada por esta empresa durou aproximadamente 9 meses.

A fase de Hétero-Avaliação ocorreu em dois períodos: o primeiro com os dados obtidos pela Comissão de Avaliação Institucional Interna e o segundo com a Comissão de Avaliadores Externos. As mudanças sugeridas por estas comissões. Estão mencionadas no item nº 4.8 deste capítulo.

A última fase foi a reavaliação do plano, e através dela foi possível verificar as dificuldades, e as necessidades de mudança.

#### **4.6 – Indicadores Institucionais de Avaliação Institucional**

Além dos indicadores já citados, existem outros que podem ser utilizados como mais uma fonte de informações e que podem servir como indicadores institucionais, e contribuir para o desenvolvimento do novo processo avaliativo. Estes indicadores são: Cursos, Corpo Docente, Corpo Discente, Condições de Infra-estrutura, Gestão Administrativa e Contexto Externo.

Para a avaliação dos cursos, foram analisados os projetos pedagógicos, perfil profissiográfico, organização curricular, duração e carga horária, tempo médio de conclusão, regime de curso, estágio, interdisciplinaridade, estudos e pesquisas, parcerias diversas, avaliação do desempenho dos alunos, avaliação do curso baseada na demanda dos formandos e o cumprimento do papel social para com a sociedade.

O corpo docente foi avaliado pela distribuição por área de conhecimento, titulação, distribuição de carga horária, tempo de serviço na Instituição, regime de trabalho, relação média de discente por docente, desempenho acadêmico, tipo de relacionamento estabelecido com discentes, expectativas, produção científica, atuação em projetos de atendimento à comunidade, projetos sociais para comunidade.

Em relação ao corpo discente, avaliou-se o fluxo (ingressante, em curso, concluintes por curso), tempo médio de conclusão dos cursos, taxa de disponibilidade e de utilização de vagas para o ingresso, taxa de evasão e de produtividade, turno e localização, perfil sócio-econômico, perfil cognitivo, origem educacional, projetos sociais em relação ao curso, envolvimento em atividades extracurriculares, compromisso com outras atividades complementares e expectativas.

A infra-estrutura (número médio de alunos por turma, tamanho das salas de aula, limite máximo de alunos/disciplina), recursos humanos disponíveis, equipamentos de apoio, qualidade das instalações, equipamentos do laboratório de informática e específicos, biblioteca (inclui o acervo e serviços), praça de alimentação, secretária, tesouraria etc.

Contexto externo qual é o grau de interação com a comunidade, relação entre cursos oferecidos x demanda do mercado, programas e projetos sociais.

Também a gestão foi avaliada pelo perfil, distribuição de cargos, atribuições e funções, regularidade de funcionamento dos órgãos colegiados, grau de envolvimento da Instituição com programas ligados a comunidade, plano de carreira e a sua estrutura de poder hierárquico para tomada de decisões.

**Tabela 2: Indicadores de Desempenho de Qualidade de Curso de Graduação**

Nº	Indicador	Fórmula	Composição dos Índices
1	NDD	Número de Discentes por Docentes	Número de discentes/número de docentes
2	IQCD	Índice de Qualificação do Corpo Docente	Média ponderada das titulações acadêmica dos docentes. Peso da titulação 4 =D, 3 = M, 2 = E 1= G
3	IPE	Índice de Projetos e de Extensão	Quantidade de projetos/ por total de docentes
4	IPA	Índice de Produção Acadêmica	Quantidade de produção acadêmica/pelo total de docentes
5	IDCD	Índice de Dedicção do Corpo Docente	Nº de docentes (carga horária "X")/ nº de docentes total x 100. Integral >/ 40 horas-aula, Parcial de 20 a 39 horas-aula e até 20 horas-aula horista.
6	IAV	Índice de Admissão no Vestibular	Nº de discentes admitidos/nºde inscritos no vestibular x 100
7	ID	Índice de Diplomados	Número de diplomados/número de ingressantes
8	IOV	Índice de Ocupação de Vagas	Nº de vagas preenchidas/ nº. total de vagas ofertadas x 100
9	IRD	Índice de Retenção Discente	Nº. de alunos retidos/nº. total a turma "a" x 100
10	IAD	Índice de Aprovação Discente	Nº. de alunos aprovados/nº. total a turma "a" x 100
11	IDE	Índice de Desistentes/Evasão	Nº de alunos desistentes/ nº de alunos matriculados x 100
12	IMT	Índice de Matrículas Trancadas	Nº de matrículas trancadas/ nº total de matrículas x 100
13	ITOI	Índice de Transferências para Outras IES	Nº total de transferidos/ nº totais matriculados x 100
14	ITC	Índice de Transferidos de Outras IES	Nº total de transferências/ nº totais matriculados x 100

Fonte: Centro Universitário pesquisado – 1997.

Os indicadores apresentados servem como auxílio para análise nas IES, semestrais, por exemplo, para que se possa analisar e tomar as medidas necessárias. Estes indicadores também são utilizados pela Comissão de Avaliadores do MEC ou qualquer outro comparativo, que possa garantir alguma forma de análise, até mesmo em relação aos dados obtidos nos semestres anteriores.

#### 4.7 – Comissões de Avaliação Institucional (Interna e Externa)

No Plano da Avaliação Institucional - PAI desta organização, existem duas Comissões de Avaliadores a Interna e a Externa.

Como citado anteriormente, a Comissão de Avaliação Institucional é formada por avaliadores internos da organização pesquisada, e pode ser composta por professores de todas

as áreas do conhecimento e funcionário do setor administrativo. É necessário que haja uma comissão fixa de avaliadores para garantir a continuidade do processo

Na organização pesquisada, os professores que participam da comissão interna devem ter no mínimo 8 horas/aula em sala de aula e 40 horas/aula dedicadas à avaliação. Os funcionários administrativos, por sua vez, devem ser exclusivos da área.

A comissão de Avaliação Externa, por outro lado, é composta por profissionais que não podem ter vínculos com a organização avaliada. Podem compor esta comissão os avaliadores do MEC ou outros profissionais que tenham perfil para o desempenho da função de avaliador. Constituída a comissão, seus membros têm a responsabilidade de avaliar a IES, mas agora sob a perspectiva de um olhar externo, optando pelos instrumentos de avaliação que melhor acharem convenientes e adequados. Durante o processo de avaliação externa a comissão de avaliadores internos atende e auxilia esses avaliadores externos em todas as suas necessidades.

A participação desta comissão externa é importante porque mostra, para a comunidade acadêmica, a transparência do processo avaliativo realizado na Instituição. Na organização pesquisada, quando se iniciou a procura de profissionais para desenvolver o papel de avaliadores externos, os avaliadores do MEC encontravam-se impossibilitados de executar o trabalho, partiu-se então para a busca de outros avaliadores. A instituição selecionada foi a Cesgranrio, empresa prestadora deste tipo de serviço e que tem em seu quadro de funcionários professores que já fizeram parte do grupo de avaliadores do MEC.

#### **4.8 - A influência do Processo Avaliativo na Tomada de Decisão**

É importante ressaltar que as comissões de avaliação Interna e Externa influenciaram na tomada de decisão na organização. Começou primeiro, a comissão interna, a partir do conhecimento sobre a cultura institucional, fez sugestões sobre as mudanças necessárias para alcançar o nível de qualidade desejado pela instituição. A segunda, a comissão externa, pode referendar os dados da comissão interna, além de poder contribuir com outras sugestões ainda não vislumbradas.



#### **4.8.1 – Comissão de Avaliação Institucional - Interna**

Uma das influências dos trabalhos da comissão interna foi possibilitar que o corpo docente tivesse condições de entender melhor a Instituição em que trabalha. No caso da organização pesquisada, isto é ainda mais fundamental devido ao crescimento rápido de sua estrutura. Após análise dos dados resultantes do processo avaliativo, a comissão interna sugeriu a criação de revistas de departamento para facilitar a publicação de trabalhos realizados pelos professores, uma política para atividades de extensão com a comunidade e também para a pesquisa. Foi possível também sugerir mudanças na grade curricular na tentativa de melhorar mais a qualidade do ensino.

Os trabalhos da comissão interna promoveram também o desencadeamento de um processo reflexivo, em toda a instituição, sobre seu papel na sociedade, o que contribuiu para a mudança da imagem da Instituição na comunidade externa, com incentivos para o desenvolvimento de vários trabalhos em parceria com a comunidade.

Em relação à infra-estrutura da Instituição percebe-se que, com o constante crescimento da comunidade acadêmica, existia uma necessidade constante de ampliação, do espaço físico de infra-estrutura como, por exemplo, a divisão da biblioteca em dois pontos estratégicos, para facilitar o acesso de todos. Verificou-se também a necessidade de criação de espaços livres para estudo fora da biblioteca, renovação no acervo bibliográfico, melhoria no espaço físico e quantidade de equipamentos do laboratório de informática e do laboratório específico de cada curso.

No entanto, uma das contribuições mais significativa do trabalho da Comissão de Avaliação Interna foi a valorização do seu corpo docente inserindo-o como parte primordialmente integrante para o desenvolvimento da Instituição. Isto possibilitou aos docentes manterem um vínculo mais participativo com o corpo discente que é a razão da Instituição existir.

#### **4.8.2 – Comissão de Avaliação Institucional - Externa**

A Comissão de Avaliadores Externa teve uma participação muito importante para o resultado final de todo o processo, pois apresentou outros tipos de indicadores que possibilitaram uma análise macro, ao contrario do trabalho da comissão interna que era mais micro. Isto não significa, no entanto, que análises micros deixaram de ser realizadas, porém

sua maior contribuição veio inegavelmente pela globalidade de todo o processo avaliativo externo.

Portanto, a avaliação externa serviu para que a IES tivesse um olhar externo. Desta forma, percebeu-se a necessidade de que o trabalho da comissão de avaliação externa seja desenvolvido de forma contínua, não somente pelo crescimento da instituição, mas principalmente para que a mesma não se acomode e continue sempre empenhada na busca da qualidade do ensino, obtendo assim uma vantagem competitiva.

As sugestões da comissão externa foram de que se iniciasse um trabalho para transformação de Centro Universitário para Universidade. Sugeriu-se também que continuassem os trabalhos voltados a comunidade externa, além da realização constante de reuniões com docentes e discente, com o intuito de promover a melhoria da qualidade do ensino. Em relação às dependências da instituição, de modo geral constatou-se que estas eram satisfatórias para atender sua comunidade acadêmica.

A difusão deste e outros resultados foram apresentados aos professores em uma convenção acadêmica

## Capítulo 5: Conclusão

Para tecer algumas considerações finais sobre os resultados construídos com a realização deste trabalho, as três questões problematizadas na introdução serão retomadas e discutidas.

A primeira questão propunha discutir de que forma a Avaliação Institucional poderia influenciar a gestão de uma IES. Partindo da análise do caso, percebeu-se que isto acontece pela análise e reflexão, por parte dos gestores, não só sobre os resultados finais obtidos com o processo avaliativo, como também sobre os conflitos existentes no decorrer de todo o processo.

Com base nos relatórios gerenciais e das reuniões realizadas entre a comissão de avaliação e os gestores, percebeu-se que as influências do processo avaliativo sobre a ação dos gestores iniciam-se durante o próprio desenvolvimento do mesmo quando os gestores, diante das ações da comissão de avaliação, decidem interferir, apontando novos caminhos ou mesmo aprofundando outros caminhos já vislumbrados pelos trabalhos da comissão.

É importante ressaltar, no entanto, que tal interferência é oriunda da observação do processo avaliativo, por parte dos gestores, e não uma ação impositiva ou de censura para com os trabalhos da comissão.

Por outro lado, se é a partir da apresentação dos resultados parciais ou “finais” do processo avaliativo que se abre a possibilidade de influências do mesmo nas decisões a serem tomadas pelos gestores, pode-se dizer que, como em quase todo processo avaliativo, há uma relação de reciprocidade entre as partes envolvidas.

O processo avaliativo, portanto, pode modificar a gestão da organização que por sua vez pode modificar o processo de avaliação, que volta a modificar a gestão administrativa, em um movimento contínuo e infinito de reflexão, reconstrução e transformação.

Alguns exemplos das influências do processo de avaliação na tomada de decisão do gestor são:

- Programação e implantação de jornadas reflexivas para professores, denominadas convenções acadêmicas, realizadas anualmente desde 1999 e serve para que os docentes e gestores possam refletir e discutir o seu papel e outros temas específicos para cada Convenção Acadêmica;

- Oferta de cursos de Especialização para aproveitamento de antigos professores da casa que ainda não possuíam o título de especialista foram oferecidos os seguintes cursos: Qualidade nas Organizações, Educação em Biociência, Sistema de Informação para Gestão de Negócios e Tecnologia Educacional e também identificou-se que o índice de aprovação chegou a 98% verificando assim a seriedade tanto da Instituição como dos participantes e também o incentivo para que os demais possam obter os títulos de Mestre e Doutor;
- Ampliação dos membros da comissão de Avaliação Institucional da Instituição para que possibilite um trabalho mais detalhado do processo avaliativo;
- Realização de um Fórum para os funcionários da área administrativa podendo assim possibilitar uma maior integração de todas as áreas administrativas e possibilitar uma reflexão e assim realizar mudanças que possa ajudar na melhoria da qualidade dos serviços prestados por cada área;
- Criação de um Jornal para cada Curso de Graduação e também a elaboração de uma Revista para cada Departamento Acadêmico, esta revista tem o objetivo de facilitar que os docentes possam publicar seus artigos, pesquisas e projetos de iniciação científica incentivados a serem desenvolvidos dentro da Instituição;
- Desenvolver um Banco de Dados, que possibilite um acesso de todas as áreas facilitando assim uma maior circulação de informações possibilitando não somente o processo avaliativo mais também uma integração de todas as áreas do administrativo e acadêmico;
- Reestruturação da grade curricular dos cursos avaliados como, por exemplo, inclusão de disciplinas, aumento de carga horária e mudança de disciplinas dentro do mesmo curso para outros semestres viabilizando assim a possibilidade de existir uma maior interdisciplinaridade;
- Ampliação de laboratórios de informática para que outras disciplinas como, por exemplo, Estatística possa utilizar esta ferramenta e também a ampliação e modernização dos laboratórios e equipamentos específicos de cada curso como, por exemplo, Fisioterapia, Enfermagem etc;
- A utilização de uma política de preferência de contratação de corpo docente com titulação de Mestres e Doutores.

Esta relação já nos encaminha para a segunda questão de pesquisa que propunha discutir até que ponto os resultados da Avaliação Institucional poderiam influenciar a tomada de decisão do gestor.

Com base na relação apresentada, percebe-se que os resultados da Avaliação Institucional influenciam a tomada de decisão do gestor em relação a diversas áreas da organização. Porém, a partir dos dados observados nos relatórios e nas reuniões com a Câmara de Decisão, observou-se que essas influências existem, respeitando-se porém o limite de autonomia do poder de decisão do gestor. Esta autonomia verifica-se mais diretamente em relação às ações que envolvem organização, planejamento e custos das ações a serem implementadas.

Exemplificando, os resultados do processo avaliativo podem apontar para a necessidade de algum tipo de curso de especialização para os docentes ou mesmo para o pessoal de atendimento ao aluno, porém é o gestor quem decide quanto gastar, como organizar e implementar o desenvolvimento do referido curso, assim como quais serão os funcionários selecionados para participarem do programa de aperfeiçoamento elaborado.

É importante ressaltar também que a comissão de avaliação apenas apresenta resultados e sugestões, é, porém o gestor que ao decidir-se pela implementação das sugestões feitas, encarrega-se da organização, elaboração e implementação do curso sugerido, por exemplo.

Em relação ao terceiro questionamento sobre os tipos de problemas e /ou conflitos que poderiam permear a relação do processo avaliativo com os gestores, os dados levantados nesta pesquisa mostram que, embora não tenham ocorrido na organização pesquisada, são passíveis de ocorrência os seguintes fatos:

- Uma possível não aceitação do grau de insatisfação da comunidade acadêmica por parte dos gestores;
- Não liberação de recursos financeiros;
- Não proporcionar espaço físico adequado para execução dos trabalhos da Comissão de Avaliação Institucional;
- Caso não se tenha o cuidado especial a avaliação pode-se tornar um instrumento de interesses pessoais alheios aos interesses da organização;
- A falta de neutralidade dos membros da comissão de avaliação interna; e

- Na operacionalização das sugestões feitas pelas comissões (Interna e Externa), não serem atendidas todas as fases, propostas nas sugestões feitas, comprometendo assim, o resultado esperado.

Analisando os possíveis fatos acima apresentados pode-se entender que a transparência do processo avaliativo é fundamental, pois entende-se que a comissão de avaliação tem que compreender o seu papel assim como os gestores precisam estar preparados para lidar com possíveis resultados negativos. A grande preocupação dos gestores, em caso de um resultado negativo, deve ser encará-lo em busca de ações que possibilitem resolvê-los ao invés de ignorá-los ou não aceitá-los. Com esta postura o gestor poderá tomar as medidas necessárias para que a organização possa aumentar o seu potencial competitivo na indústria da educação.

Mas o que os resultados obtidos nesta pesquisa apresentam de novo para o cenário Acadêmico e Organizacional? Historicamente pensava-se que para uma organização da indústria da Educação se tornasse competitiva, bastava-se ter uma infra-estrutura como prédios, quadros de esportes, praça de alimentação, entre outros. No entanto esta decisão partia do interesse isolado do gestor. Com a Avaliação Institucional percebe-se que existem outros caminhos para atingir a competitividade. É importante apontar que o controle da qualidade e a busca de competitividade podem partir de parâmetros resultantes do processo avaliativo, que tem como foco a comunidade docente e discente.

Sabe-se que o objetivo da avaliação não é punir e nem premiar qualquer um membro da comunidade acadêmica. Quando nesta pesquisa foi abordada a gestão estratégica, pretendia-se apontar que uma IES, que tem a Avaliação Institucional com o papel de ajudar ou melhorar a qualidade desta organização, através de uma reflexão. Assim pode-se notar que uma Instituição que conheça seus pontos fortes e os aqueles necessitam de uma maior atenção, torna-se mais competente, porque suas ações serão mais direcionadas para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta forma, a Avaliação Institucional torna-se uma ferramenta ou instrumento de estratégia empresarial.

Para finalizar, algumas limitações e pontos positivos resultantes da pesquisa realizada são apresentados.

Um fator que poderia representar uma limitação terminou por transformar-se em uma possibilidade de pesquisa futura, que seria o conflito do pesquisador em lidar com duas áreas de formação: Administração e Educação até então tratadas como ramos distintos na

comunidade acadêmica. Este fator ressaltou a necessidade da união da área Administrativa com a da Educação objetivando o cumprimento de metas da organização sejam elas pedagógicas ou administrativas.

Outro ponto extremamente positivo que este trabalho de pesquisa se fundamentou em uma fase de transformação organizacional, já utilizando informações de relatórios e atas de reuniões.

Concluindo, o tema pesquisado certamente ainda suscita uma ampla discussão, contribuindo como mais um instrumento de motivação para o desenvolvimento de estudos futuros.

## Bibliografia

- ALMEIDA SANTOS, Fernando. **A Competitividade entre as Empresas de Colocação Profissional**. Dissertação de Mestrado (Makenze) São Paulo, 2000.
- ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- AMORIM, Antônio. **Avaliação Institucional da Universidade**. São Paulo, Cortez, 1992.
- AMORIM, Antônio, SOUZA, Sandra M. Zákia Lian. **Avaliação Institucional da Universidade Brasileira: questões polarizadoras**, in: Estudos em Avaliação Educacional, Jul-Dez – 1994, nº10.
- BALZAN, N. C. & DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 2000, 2ª Ed.
- BELLONI, Isaura. **Universidade: a busca de uma estratégia de transformação**. Educação Brasileira, nº 10, 1982. p. 1-9
- \_\_\_\_\_. **Democracia na Universidade. Democratização do acesso, da gestão e dos resultados**. Educação Brasileira, nº 17, 1986, ° 57-102.
- \_\_\_\_\_. **Avaliação da Universidade: por uma proposta de avaliação conseqüente e compromissada política e cientificamente**. In: FÁVERO, Maria de Lourdes (org) A Universidade em Questão. São Paulo, Cortez, 1989.
- BUARQUE, Cristovam. **Uma idéia de Universidade**. Brasília, Editora da UNB, 1986.
- BUARQUE, Cristovam. **A Aventura da Universidade**. Paz e Terra. Rio de Janeiro, Unesp. São Paulo, 1994.
- BRASÍLIA (Distrito Federal). **Decreto nº 3860. de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras Providências. Disponível no site: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/DecretoN3860.doc>.
- CAPPELETTI, I. F. & ABRAMOWICZ, M. **Avaliação de Plano de Curso – Uma Experiência em 3º Grau**. In: CAPPELETTI MASETTO. Ensino Superior: Reflexões e experiências. São Paulo, EDUC, 2000.



\_\_\_\_\_. (org) **Avaliação Educacional: fundamentos e práticas**. São Paulo, editora articulação Universidade/Escola, 1999.

Censo Educacional. **Sinopse Estatística do Ensino Superior – Graduação – 1999**. Disponível no site: <http://www.inep.gov.br/censo/evolucao.htm>.

CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS - CRUB.

**Documento Conclusivo da LXII Reunião Plenária realizada em Salvador. Estudos e Debates**, nº. 14, 1986. p. 93-98.

CONTADOR, Claudio R. **Projetos Sociais: Avaliação**. São Paulo: Atlas, 2000, 4ª Edição

DEMO, Pedro **Avaliação Qualitativa**. 3ª edição, Cortez, coleção polêmica do nosso tempo, nº25, São Paulo, 1991.

\_\_\_\_\_. **Participação é conquista**. São Paulo, Cortez, 1987.

\_\_\_\_\_. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis, Vozes, 1993.

\_\_\_\_\_. **Avaliação sob olhar propedêutico**. Campinas, Papirus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Metodologias da Avaliação**. Campinas, SP; Autores Associados, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. (org) . **Avaliação Institucional da UNICAP: processos. discussão e resultados**. Campinas: UNICAMP, 1994.

\_\_\_\_\_. **Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interações e ênfase**. In: Psicologia da Educação. Revista do rpgama de estudos pós-graduados. São Paulo: PUC, psicologia da Educação, nº 2. junho de 1996ª, p.09-23.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Institucional: marco teórico e campo político**. “In: AVALIAÇÃO – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas: Unicamp, Ano 1, nº 1, julho de 1996b, p. 15-23”.

\_\_\_\_\_. **AVALIAÇÃO – Revista de Avaliação Institucional da Educação Superior**. Campinas: Ano 1, nº 1, julho de 1996c, 05-08.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Institucional: Integração e ação integradora**”. In: AVALIAÇÃO – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas: Unicamp, v. 2, nº 2 de junho de 1997, p19 –29.

\_\_\_\_\_. **A Avaliação Institucional** – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas: Unicamp, Ano 3 v. 3, nº 1 de março de 1998<sup>a</sup>, p 05-08.

\_\_\_\_\_. **Funcionamento e modos sociais da avaliação institucional.** Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas: Unicamp, Ano 3 v. 3, nº 2 de junho de 1998b, p.65 –76.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DURHAM, E. R. & SCHWARTZMAN (Org). **Avaliação do Ensino Superior.** São Paulo: EDUSP, 1992.

FÁVERO, Maria de Lourdes. **Autonomia Universitária: Mudanças e Desafios.** Caderno CEDES, nº 22, 1988. P. 7-16.

\_\_\_\_\_. **Da Universidade modernização a universidade disciplinada.** Acton e Matos. Educação & Sociedade, nº 30, 1988. p. 87 – 131

\_\_\_\_\_. **Da Universidade “Modernizada” a Universidade disciplinada.** Acton e Meira Matos. Cortez, 1991.

FACHIN, Roberto & HARDY, Cynthia. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira - Teorias e Casos.** 2<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel, **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FREITAG, Bárbara. **Escola, Estado e Sociedade.** São Paulo, Moraes, 1986.

FREITAS CAHVES ARAÚJO, Iêda Maria & SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da Educação Superior.** Florianópolis, Ed. Insular, 1997.

HAMMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: campus, 1995.

HAYMAN, jr & NAPUR R. N. **Avaliação nas Escolas: um processo humano para renovação.** Coimbra: Portugal, Livraria Almeida, 1979.

HOOLEY, J. Graham & Saunders John. **Posicionamento Competitivo**. São Paulo, Makbon Books, 1996.

JACOBSEN LINHARES, Alessandra de .**Avaliação Intitucional em Universidades: Desafios e Perspectivas**. Florianópolis, Papa-Livro, 1996.

LEVY, R. Alberto. **Estratégia em Ação**. São Paulo: Atlas. 1986

LIMOEIRO, Mrian et alii. **Trabalho Intelectual e Avaliação Acadêmica**. Cadernos ANDES, nº7, Fevereiro 1989. p. 35 – 50.

MACHADO DE SOUZA, Eda C. B. **Manual do modulo nº6 do Curso de Especialização e Educação Continuada em Avaliação Institucional**. IESB/UNB, 2000.

MARCONI, Maria de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001. 5ª edição – revista ampliada

MARTINI, Rosa Maria et alii. **Universidade Brasileira – indústria do conhecimento ou consciência das comunidades**. Educação Brasileira, nº 19, 2º semestre 1987.

MATOS, Meira. **Relatório Meira Matos**. In: paz e Terra, nº 9, Outubro de 1969. p. 199 – 241.

MEYER JR, Victor & MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros Gazelas & Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um Diálogo Brasil e Estados Unidos**, Editora Insular, Florianópolis, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo, Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Safári de estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2.000.

MORGAN, Gareth – **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NUNES, Rogério da Silva . **Administração Universitária: Concepções, Modelos e Estratégias Gerenciais**. Tese de Doutorado (FEA/USP). São Paulo, 1998.

OLIVEIRA, Marcelo Silva de. **Qualidade na Educação Universitária**. Tese de Doutorado (Engenharia). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

**PAI – Plano de Avaliação Institucional – 1º Ciclo**. Centro Universitário pesquisado, 1997.

Panorama Setorial – Ensino Superior. SP: Gazeta Mercantil, 1999. **Avaliação de Instituições de Ensino Superior**. Anla, volume nº 1, 2ª parte, B. 63-94.

PERRENOUD, Phileippe. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas**. Porto Alegre, Artes Médicas Sul, 1999.

PINTO, Álvaro Vieira. **A Questão da Universidade**. São Paulo, Cortez, 1994.

PORTER, Michael. **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essências**. Rio de Janeiro : Campus, 1.999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de janeiro: Campus, 1.999.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 8ª ed.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 19ª ed.

**Relatório do Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior – GERES**

Estudos e Debates, nº 13, 1987. p 11- 50.

ROCHA. MP. **Evaluación: crítica e autocrítica e da Edicación Superior**. México: CIEES/CONAEVA, 1992. ( Série Materiales de Apoyo a la Evaluación Educativa).

SANT'ANNA, Ilza M. **Por que avaliar? Como avaliar?** Petrópolis, Vozes, 2001.

SAUL, Ana Maria. **Avaliação Emancipatória - Desafio à Teoria e à Prática de Avaliação e Reformulação de Currículo**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez; 2.000, 23 ed.

SELLTIZ, Clarie et alii – **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 4ª ed. São Paulo, EPU, 1987. 1 v. e 2 v.

SGUISSARDI, Valdemar; LEITE, Denise B. C.; SCHWARTZMAN, Jacques; SILVA JR., João dos Reis; DIAS SOBRINHO, José ; MOROSINI, Marília C. & GRECO, Sônia M. D. **Avaliação Universitária em Questão - Reformas do Estado e da Educação Superior**. Campinas: Autores Associados, 1997.

TACHIZAWA, Takeshi & ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constat. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 2ª edição.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo, Saraiva, 2000.

## **ANEXO 01 - Constituição da República Federativa do Brasil**

### **CAPITULO III**

#### *Da Educação, da Cultura e do Desporto*

##### **Seção I**

##### *Da Educação*

*Art. 205º.* A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

*Art. 206º.* O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

*Art. 207º.* As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

*Art. 208º.* O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;

II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;

III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;

IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII - atendimento ao educando, no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

A Lei n. 8.913, de 12-7-1994, dispõe sobre a municipalização da merenda escolar.

§ 1º O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.

§ 2º O não-oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente.

§ 3º Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

*Art. 209º.* O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional;

II - autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.

*Art. 210º.* Serão fixados conteúdos mínimos para o ensino fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais.

§ 1º O ensino religioso, de matrícula facultativa, constituirá disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental.

§ 2º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas também a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

*Art. 211º.* A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará e financiará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, e prestará assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória.

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e pré-escolar.

*Art. 212º.* A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino.

Vide art. 72, §§ 2º e 3º, do ADC7.

§ 1º A parcela da arrecadação de impostos transferida pela União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, ou pelos Estados aos respectivos Municípios, não é considerada, para efeito do cálculo previsto neste artigo, receita do governo que a transferir.

§ 2º Para efeito do cumprimento do disposto no caput deste artigo, serão considerados os sistemas de ensino federal, estadual e municipal e os recursos aplicados na forma do art. 213.

§ 3º A distribuição dos recursos públicos assegurará prioridade ao atendimento das necessidades do ensino obrigatório, nos termos do plano nacional de educação.



§ 4º Os programas suplementares de alimentação e assistência à saúde previstos no art. 208, VII, serão financiados com recursos provenientes de contribuições sociais e outros recursos orçamentários.

Vide nota ao art. 208, VII.

§ 5º O ensino fundamental público terá como fonte adicional de financiamento a contribuição social do salário-educação, recolhida, na forma da lei, pelas empresas, que dela poderão deduzir a aplicação realizada no ensino fundamental de seus empregados e dependentes.

O Decreto n. 994, de 25-11-1993, dispõe sobre a arrecadação e a distribuição do salário-educação.

*Art. 213º.* Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação;

II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

§ 1º Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para o ensino fundamental e médio, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública na localidade da residência do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão de sua rede na localidade.

§ 2º As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.

*Art. 214º.* A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público que conduzam à:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.

**ANEXO 02 - LDB nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**TÍTULO I***Da Educação*

*Art. 1º.* A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e a prática social.

**TÍTULO II***Dos Princípios e Fins da Educação Nacional*

*Art. 2º.* A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

*Art. 3º.* O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

### **TÍTULO III**

#### *Do Direito à Educação e do Dever de Educar*

*Art. 4º.* O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

- I - ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;
- II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio;
- III - atendimento educacional especializado gratuito aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino;
- IV - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;

V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;

VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;

VII - oferta de educação escolar regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola;

VIII - atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;

IX - padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem.

*Art. 5º.* O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.

§ 1º Compete aos Estados e Municípios, em regime de colaboração, e com a assistência da União:

I - recensear a população em idade escolar para o ensino fundamental, e os jovens e adultos que a ele não tiveram acesso;

II - fazer-lhes a chamada pública;

III - zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência a escola.

§ 2º Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos deste artigo, contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais.

§ 3º Qualquer das partes mencionadas no caput deste artigo tem legitimidade para peticionar no Poder Judiciário, na hipótese do § 2º do art. 208 da Constituição Federal, sendo gratuita e de rito sumário a ação judicial correspondente.

§ 4º Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.

§ 5º Para garantir o cumprimento da obrigatoriedade de ensino, o Poder Público criará formas alternativas de acesso aos diferentes níveis de ensino, independentemente da escolarização anterior.

*Art. 6º.* É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental.

*Art. 7º.* O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
- II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;
- III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal.

## **TÍTULO IV**

### *Da Organização da Educação Nacional*

*Art. 8º.* A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

*Art. 9º.* A União incumbir-se-á de:

- I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;
- II - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;

III - prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;

IV - estabelecer, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;

V - coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

VII - baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós-graduação;

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;

IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino.

§ 1º Na estrutura educacional, haverá um Conselho Nacional de Educação, com funções normativas e de supervisão de atividade permanente, criado por lei.

§ 2º Para o cumprimento do disposto nos incisos V a IX, a União terá acesso a todos os dados e informações necessários de todos os estabelecimentos e órgãos educacionais.

§ 3º As atribuições constantes do inciso IX poderão ser delegadas aos Estados e ao Distrito Federal, desde que mantenham instituições de educação superior.

*Art. 10º.* Os Estados incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;

II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a

população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;

III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.

*Parágrafo único.* Ao Distrito Federal aplicar-se-ão competências referentes aos Estados e aos Municípios.

*Art. 11º.* Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-se às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - exercer ação redistributiva em relação à suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal a manutenção e desenvolvimento do ensino.

*Parágrafo único.* Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

*Art. 12º.* Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;



- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

*Art. 13º.* Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

*Art. 14º.* Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

*Art. 15º.* Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

*Art. 16º.* O sistema federal de ensino compreende:

- I - as instituições de ensino mantidas pela União;
- II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III - os órgãos federais de educação.
- IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

*Art. 17º.* Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

- I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;
- II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;
- III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

*Parágrafo único.* No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

*Art. 18º.* Os sistemas municipais de ensino compreendem:

- I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal;
- II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III - os órgãos municipais de educação.

*Art. 19º.* As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

- I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

*Art. 20º.* As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

## **TÍTULO V**

### *Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino*

## **CAPÍTULO I**

### *Da Composição dos Níveis Escolares*

*Art. 21º.* A educação escolar compõe-se de:

I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;

II - educação superior.

## **CAPÍTULO II**

### *Da Educação Básica*

## **Seção I**

### *Das Disposições Gerais*

*Art. 22º.* A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

*Art. 23º.* A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

§ 1º A escola poderá reclassificar os alunos, inclusive quando se tratar de transferências entre estabelecimentos situados no País e no exterior, tendo como base nas normas curriculares gerais.

§ 2º O calendário escolar deverá adequar-se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei.

*Art. 24º.* A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;

II - a classificação em qualquer série ou etapa, exceto a primeira do ensino fundamental, poderá ser feita:

a) por promoção, para alunos que cursaram, com aproveitamento, a série ou fase anterior, na própria escola;

b) por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas;

c) independentemente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato e permita sua inscrição na série ou etapa adequada, conforme regulamentação do respectivo sistema de ensino;

III - nos estabelecimentos que adotam a progressão regular por série, o regimento escolar pode admitir formas de progressão parcial, desde que preservada a seqüência do currículo, observadas as normas do respectivo sistema de ensino;

IV - poderão organizar-se classes, ou turmas, com alunos de séries distintas, com níveis equivalentes de adiantamento na matéria, para o ensino de línguas estrangeiras, artes, ou outros componentes curriculares;

V - a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais;

b) possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;

c) possibilidade de avanço nos cursos e nas séries mediante verificação do aprendizado;

d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito;

e) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos;

VI - o controle de freqüência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas do respectivo sistema de ensino, exigida a freqüência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas para aprovação;

VII - cabe a cada instituição de ensino expedir históricos escolares, declarações de conclusão de série e diplomas ou certificados de conclusão de cursos, com as especificações cabíveis.

*Art. 25º.* Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento.

*Parágrafo único.* Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo.

*Art. 26º.* Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela.

§ 1º Os currículos a que se refere o caput devem abranger, obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa e da matemática, o conhecimento do mundo físico e natural e da realidade social e política, especialmente do Brasil.

§ 2º O ensino da arte constituirá componente curricular obrigatório, nos diversos níveis da educação básica, de forma a promover o desenvolvimento cultural dos alunos.

§ 3º A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos.

§ 4º O ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e européia.

§ 5º Na parte diversificada do currículo será incluído, obrigatoriamente, a partir da quinta série, o ensino de pelo menos uma língua estrangeira moderna, cuja escolha ficará a cargo da comunidade escolar, dentro das possibilidades da instituição

*Art. 27º.* Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;

II - consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III - orientação para o trabalho.

IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais.

*Art. 28º.* Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas de ensino promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:

I - conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;

II - organização escolar própria, incluindo adequação do calendário escolar às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;

III - adequação à natureza do trabalho na zona rural.

## **Seção II**

### *Da Educação Infantil*

*Art. 29º.* A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

*Art. 30º.* A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

*Art. 31º.* Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

## **Seção III**

### *Do Ensino Fundamental*

*Art. 32º.* O ensino fundamental, com a duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

§ 1º É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos.

§ 2º Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino.

§ 3º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem.

§ 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.

*Art. 33º.* O ensino religioso, de matrícula facultativa, é parte integrante da formação do cidadão e constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, assegurado o respeito à diversidade cultural religiosa do Brasil, vedadas quaisquer formas de proselitismo.

§ 1º Os sistemas de ensino regulamentarão os procedimentos para a definição dos conteúdos do ensino religioso e estabelecerão as normas para a habilitação e admissão dos professores.

§ 2º Os sistemas de ensino ouvirão entidade civil, constituída pelas diferentes denominações religiosas, para definição dos conteúdos do ensino religioso.



*Art. 34º.* A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

§ 1º São ressalvados os casos do ensino noturno e das formas alternativas de organização autorizadas nesta Lei.

§ 2º O ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral, a critério dos sistemas de ensino.

## **Seção IV**

### *Do Ensino Médio*

*Art. 35º.* O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

- I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
- II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

*Art. 36º.* O currículo do ensino médio observará o disposto na Seção I deste Capítulo e as seguintes diretrizes:

- I - destacará a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes, o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua

portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania;

II - adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes;

III - será incluída uma língua estrangeira moderna, como disciplina obrigatória, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição.

§ 1º Os conteúdos, as metodologias e as formas de avaliação serão organizados de tal forma que ao final do ensino médio o educando demonstre:

I - domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;

II - conhecimento das formas contemporâneas de linguagem;

III - domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania.

§ 2º O ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas.

§ 3º Os cursos do ensino médio terão equivalência legal e habilitarão ao prosseguimento de estudos.

§ 4º A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional.

## **Seção V**

### *Da Educação de Jovens e Adultos*

*Art. 37º.* A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

*Art. 38º.* Os sistemas de ensino manterão cursos e exames supletivos, que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular.

§ 1º Os exames a que se refere este artigo realizar-se-ão:

I - no nível de conclusão do ensino fundamental, para os maiores de quinze anos;

II - no nível de conclusão do ensino médio, para os maiores de dezoito anos.

§ 2º Os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos educandos por meios informais serão aferidos e reconhecidos mediante exames.

### **CAPÍTULO III**

#### *Da Educação Profissional*

*Art. 39º.* A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

*Parágrafo único.* O aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional.

*Art. 40º.* A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

*Art. 41º.* O conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos.

*Parágrafo único.* Os diplomas de cursos de educação profissional de nível médio, quando registrados, terão validade nacional.

*Art. 42º.* As escolas técnicas e profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade.

## **CAPÍTULO IV**

### *Da Educação Superior*

*Art. 43º.* A educação superior tem por finalidade:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

*Art. 44º.* A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

I - cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;

II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;

IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

*Art. 45º.* A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.

*Art. 46º.* A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

§ 1º Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação, que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento.

§ 2º No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências.

*Art. 47º.* Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver.

§ 1º As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições.

§ 2º Os alunos que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, de acordo com as normas dos sistemas de ensino.

§ 3º É obrigatória a frequência de alunos e professores, salvo nos programas de educação a distância.

§ 4º As instituições de educação superior oferecerão, no período noturno, cursos de graduação nos mesmos padrões de qualidade mantidos no período diurno, sendo obrigatória a oferta noturna nas instituições públicas, garantida a necessária previsão orçamentária.

*Art. 48º.* Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

§ 1º Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprias registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 2º Os diplomas de graduação expedidos por universidades estrangeiras serão revalidados por universidades públicas que tenham curso do mesmo nível e área ou equivalente, respeitando-se os acordos internacionais de reciprocidade ou equiparação.

§ 3º Os diplomas de Mestrado e de Doutorado expedidos por universidades estrangeiras só poderão ser reconhecidos por universidades que possuam cursos de pós-graduação reconhecidos e avaliados, na mesma área de conhecimento e em nível equivalente ou superior.



*Art. 49º.* As instituições de educação superior aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo.

*Parágrafo único.* As transferências ex officio dar-se-ão na forma da lei.

*Art. 50º.* As instituições de educação superior, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.

*Art. 51º.* As instituições de educação superior credenciadas como universidades, ao deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino.

*Art. 52º.* As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

*Parágrafo único.* É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

*Art. 53º.* No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

*Parágrafo único.* Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;

II - ampliação e diminuição de vagas;

III - elaboração da programação dos cursos;

IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;

V - contratação e dispensa de professores;

VI - planos de carreira docente.

*Art. 54º.* As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e



financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

§ 1º No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão:

I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;

II - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;

III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor;

IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;

V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento;

VI - realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do poder competente, para aquisição de bens imóveis, instalações e equipamentos;

VII - efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho.

§ 2º Atribuições de autonomia universitária poderão ser estendidas a instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público.

*Art. 55º.* Caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.

*Art. 56º.* As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

*Parágrafo único.* Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

*Art. 57º.* Nas instituições públicas de educação superior, o professor ficará obrigado ao mínimo de oito horas semanais de aulas.

## **CAPÍTULO V**

### *Da Educação Especial*

*Art. 58º.* Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.

§ 1º Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela da educação especial.

§ 2º O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

§ 3º A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil.

*Art. 59º.* Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender às suas necessidades;

II - terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular.

*Art. 60º.* Os órgãos normativos dos sistemas de ensino estabelecerão critérios de caracterização das instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação exclusiva em educação especial, para fins de apoio técnico e financeiro pelo Poder Público.

*Parágrafo único.* O Poder Público adotará, como alternativa preferencial, a ampliação do atendimento aos educandos com necessidades especiais na própria rede pública regular de ensino, independentemente do apoio às instituições previstas neste artigo.

## **TÍTULO VI**

### *Dos Profissionais da Educação*

*Art. 61º.* A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

- I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;
- II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

*Art. 62º.* A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de

educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

*Art. 63º.* Os institutos superiores de educação manterão:

I - cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

*Art. 64º.* A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

*Art. 65º.* A formação docente, exceto para a educação superior, incluirá prática de ensino de, no mínimo, trezentas horas.

*Art. 66º.* A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado.

Parágrafo único. O notório saber, reconhecido por universidade com curso de doutorado em área afim, poderá suprir a exigência de título acadêmico.

*Art. 67º.* Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III - piso salarial profissional;

IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;

VI - condições adequadas de trabalho.

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

*Parágrafo único.* A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino.

## **TÍTULO VII**

### *Dos Recursos Financeiros*

*Art. 68º.* Serão recursos públicos destinados à educação os originários de:

I - receita de impostos próprios da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - receita de transferências constitucionais e outras transferências;

III - receita do salário-educação e de outras contribuições sociais;

IV - receita de incentivos fiscais;

V - outros recursos previstos em lei.

*Art. 69º.* A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, vinte e cinco por cento, ou o que consta nas respectivas Constituições ou Leis Orgânicas, da receita resultante de impostos, compreendidas as transferências constitucionais, na manutenção e desenvolvimento do ensino público.

§ 1º A parcela da arrecadação de impostos transferida pela União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, ou pelos Estados aos respectivos Municípios, não será considerada, para efeito do cálculo previsto neste artigo, receita do governo que a transferir.

§ 2º Serão consideradas excluídas das receitas de impostos mencionadas neste artigo as operações de crédito por antecipação de receita orçamentária de impostos.

§ 3º Para fixação inicial dos valores correspondentes aos mínimos estatuídos neste artigo, será considerada a receita estimada na lei do orçamento anual, ajustada, quando for o caso, por lei que autorizar a abertura de créditos adicionais, com base no eventual excesso de arrecadação.

§ 4º As diferenças entre a receita e a despesa previstas e as efetivamente realizadas que resultem no não atendimento dos percentuais mínimos obrigatórios, serão apuradas e corrigidas a cada trimestre do exercício financeiro.

§ 5º O repasse dos valores referidos neste artigo do caixa da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios ocorrerá imediatamente ao órgão responsável pela educação, observados os seguintes prazos:

- I - recursos arrecadados do primeiro ao décimo dia de cada mês, até o vigésimo dia;
- II - recursos arrecadados do décimo primeiro ao vigésimo dia de cada mês, até o trigésimo dia;
- III - recursos arrecadados do vigésimo primeiro dia ao final de cada mês, até o décimo dia do mês subsequente.

§ 6º O atraso da liberação sujeitará os recursos a correção monetária e à responsabilização civil e criminal das autoridades competentes.

*Art. 70º.* Considerar-se-ão como de manutenção e desenvolvimento do ensino as despesas realizadas com vistas à consecução dos objetivos básicos das instituições educacionais de todos os níveis, compreendendo as que se destinam a:

- I - remuneração e aperfeiçoamento do pessoal docente e demais profissionais da educação;
- II - aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino;
- III - uso e manutenção de bens e serviços vinculados ao ensino;
- IV - levantamentos estatísticos, estudos e pesquisa visando precipuamente ao aprimoramento da qualidade e à expansão do ensino;
- V - realização de atividades-meio necessárias ao funcionamento dos sistemas de ensino;

VI - concessão de bolsas de estudo a alunos de escolas públicas e privadas;

VII - amortização e custeio de operações de crédito destinadas a atender ao disposto nos incisos deste artigo;

VIII - aquisição de material didático-escolar e manutenção de programas de transporte escolar.

*Art. 71º.* Não constituirão despesas de manutenção e desenvolvimento do ensino aquelas realizadas com:

I - pesquisa, quando não vinculada às instituições de ensino, ou, quando efetivada fora dos sistemas de ensino, que não vise, precipuamente, ao aprimoramento de sua qualidade ou à sua expansão;

II - subvenção a instituições públicas ou privadas de caráter assistencial, desportivo ou cultural;

III - formação de quadros especiais para a administração pública, sejam militares ou civis, inclusive diplomáticos;

IV - programas suplementares de alimentação, assistência médico-odontológica, farmacêutica e psicológica, e outras formas de assistência social;

V - obras de infra-estrutura, ainda que realizadas para beneficiar direta ou indiretamente a rede escolar;

VI - pessoal docente e demais trabalhadores da educação, quando em desvio de função ou em atividade alheia a manutenção e desenvolvimento do ensino.

*Art. 72º.* As receitas e despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino serão apuradas e publicadas nos balanços do Poder Público, assim como nos relatórios a que se refere o § 3º do art. 165 da Constituição Federal.

*Art. 73º.* Os órgãos fiscalizadores examinarão, prioritariamente, na prestação de contas de recursos públicos, o cumprimento do disposto no art. 212 da Constituição Federal, no art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e na legislação concernente.

*Parágrafo único.* O custo mínimo de que trata este artigo será calculado pela União ao final de cada ano, com validade para o ano subsequente, considerando variações regionais no custo dos insumos e as diversas modalidades de ensino.

*Art. 74º.* A União, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno, capaz de assegurar ensino de qualidade.

*Parágrafo único.* O custo mínimo de que trata este artigo será calculado pela União ao final de cada ano, com validade

*Art. 75º.* A ação supletiva e redistributiva da União e dos Estados será exercida de modo a corrigir, progressivamente, as disparidades de acesso e garantir o padrão mínimo de qualidade de ensino.

§ 1º A ação a que se refere este artigo obedecerá a fórmula de domínio público que inclua a capacidade de atendimento e a medida do esforço fiscal do respectivo Estado, do Distrito Federal ou Município em favor da manutenção e do desenvolvimento do ensino.

§ 2º A capacidade de atendimento de cada governo será definida pela razão entre os recursos de uso constitucionalmente obrigatório na manutenção e desenvolvimento do ensino e o custo anual do aluno, relativo ao padrão mínimo de qualidade.

§ 3º Com base nos critérios estabelecidos nos §§ 1º e 2º, a União poderá fazer a transferência direta de recursos a cada estabelecimento de ensino, considerado o número de alunos que efetivamente freqüentam a escola.

§ 4º A ação supletiva e redistributiva não poderá ser exercida em favor do Distrito Federal, dos Estados e Municípios se estes oferecerem vagas, na área de ensino de sua responsabilidade, conforme o inciso VI do art. 10 e o inciso V do art. 11 desta Lei, em número inferior à sua capacidade de atendimento.

*Art. 76º.* A ação supletiva e redistributiva prevista no artigo anterior ficará condicionada ao efetivo cumprimento pelos Estados, Distrito Federal e Municípios do disposto nesta Lei, sem prejuízo de outras prescrições legais.

*Art. 77º.* Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas que:



I - comprovem finalidade não-lucrativa e não distribuam resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto;

II - apliquem seus excedentes financeiros em educação;

III - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades;

IV - prestem contas ao Poder Público dos recursos recebidos.

§ 1º Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para a educação básica, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública de domicílio do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão da sua rede local.

§ 2º As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público, inclusive mediante bolsas de estudo.

## **TÍTULO VIII**

### *Das Disposições Gerais*

*Art. 78º.* O Sistema de Ensino da União, com a colaboração das agências federais de fomento à cultura e de assistência aos índios, desenvolverá programas integrados de ensino e pesquisa, para oferta de educação escolar bilingüe e intercultural aos povos indígenas, com os seguintes objetivos:

I - proporcionar aos índios, suas comunidades e povos, a recuperação de suas memórias históricas; a reafirmação de suas identidades étnicas; a valorização de suas línguas e ciências;

II - garantir aos índios, suas comunidades e povos, o acesso às informações, conhecimentos técnicos e científicos da sociedade nacional e demais sociedades indígenas e não-índias.

*Art. 79º.* A União apoiará técnica e financeiramente os sistemas de ensino no provimento da educação intercultural às comunidades indígenas, desenvolvendo programas integrados de ensino e pesquisa.

§ 1º Os programas serão planejados com audiência das comunidades indígenas.

§ 2º Os programas a que se refere este artigo, incluídos nos Planos Nacionais de Educação, terão os seguintes objetivos:

- I - fortalecer as práticas sócio-culturais e a língua materna de cada comunidade indígena;
- II - manter programas de formação de pessoal especializado, destinado à educação escolar nas comunidades indígenas;
- III - desenvolver currículos e programas específicos, neles incluindo os conteúdos culturais correspondentes às respectivas comunidades;
- IV - elaborar e publicar sistematicamente material didático específico e diferenciado.

*Art. 80º.* O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.

§ 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

§ 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

- I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;
- II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;
- III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

*Art. 81º.* É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas as disposições desta Lei.

*Art. 82º.* Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição.

*Parágrafo único.* O estágio realizado nas condições deste artigo não estabelecem vínculo empregatício, podendo o estagiário receber bolsa de estágio, estar segurado contra acidentes e ter a cobertura previdenciária prevista na legislação específica.

*Art. 83º.* O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.

*Art. 84º.* Os discentes da educação superior poderão ser aproveitados em tarefas de ensino e pesquisa pelas respectivas instituições, exercendo funções de monitoria, de acordo com seu rendimento e seu plano de estudos.

*Art. 85º.* Qualquer cidadão habilitado com a titulação própria poderá exigir a abertura de concurso público de provas e títulos para cargo de docente de instituição pública de ensino que estiver sendo ocupado por professor não concursado, por mais de seis anos, ressalvados os direitos assegurados pelos artigos 41 da Constituição Federal e 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

*Art. 86º.* As instituições de educação superior constituídas como universidades integrar-se-ão, também, na sua condição de instituições de pesquisa, ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, nos termos da legislação específica.

## **TÍTULO IX**

### *Das Disposições Transitórias*

*Art. 87º.* É instituída a Década da Educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta Lei.

§ 1º A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos.

§ 2º O Poder Público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para os grupos de sete a quatorze e de quinze a dezesseis anos de idade.

§ 3º Cada Município e, supletivamente, o Estado e a União, deverá:

I - matricular todos os educandos a partir dos sete anos de idade e, facultativamente, a partir dos seis anos, no ensino fundamental;

II - prover cursos presenciais ou a distância aos jovens e adultos insuficientemente escolarizados;

III - realizar programas de capacitação para todos os professores em exercício, utilizando também, para isto, os recursos da educação a distância;

IV - integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar.

V - integrar todos os estabelecimentos de ensino fundamental do seu território ao sistema nacional de avaliação do rendimento escolar.

§ 4º Até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço.

§ 5º Serão conjugados todos os esforços objetivando a progressão das redes escolares públicas urbanas de ensino fundamental para o regime de escolas de tempo integral.

§ 6º A assistência financeira da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a dos Estados aos seus Municípios, ficam condicionadas ao cumprimento do art. 212 da Constituição Federal e dispositivos legais pertinentes pelos governos beneficiados.

*Art. 88º.* A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adaptarão sua legislação educacional e de ensino às disposições desta Lei no prazo máximo de um ano, a partir da data de sua publicação.

§ 1º As instituições educacionais adaptarão seus estatutos e regimentos aos dispositivos desta lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos.

§ 2º O prazo para que as universidades cumpram o disposto nos incisos II e II do art. 52 é de oito anos.

*Art. 89º.* As creches e pré-escolas existentes ou que venham a ser criadas deverão, no prazo de três anos, a contar da publicação desta Lei, integrar-se ao respectivo sistema de ensino.

*Art. 90º.* As questões suscitadas na transição entre o regime anterior e o que se institui nesta Lei serão resolvidas pelo Conselho Nacional de Educação ou, mediante delegação deste, pelos órgãos normativos dos sistemas de ensino, preservada a autonomia universitária.

*Art. 91º.* Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

*Art. 92º.* Revogam-se as disposições das Leis no 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 5.540, de 28 de novembro de 1968, não alteradas pelas Leis nos. 9.131, de 24 de novembro de 1995 e 9.192, de 21 de dezembro de 1995 e, ainda, as Leis nos. 5.692, de 11 de agosto de 1971 e 7.044, de 18 de outubro de 1982, e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Brasília, 20 de dezembro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Renato Souza

**ANEXO 03 - Decreto nº 2.026 de 10 de outubro de 1996**

Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 8º, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 9º. § 2º, Alínea “e”, da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995,

DECRETA:

*Art. 1º.* O processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior compreenderá os seguintes procedimentos:

I. análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino;

II. avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão;

III. avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio da análise das condições de oferta pelas diferentes instituições de ensino e pela análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos;

IV. avaliação dos programas de mestrado e doutorado, por área do conhecimento.

*Art. 2º.* Os procedimentos estabelecidos no artigo anterior são complementares, porém independentes, podendo ser conduzidos em momentos diferentes e fazendo uso de métodos e técnicas apropriados a cada um.

*Art.3º.* Os indicadores de desempenho global referidos no inciso I do art. 1º serão levantados pela Secretaria de Avaliação de Informação Educacional - SEDIAE e compreenderão:

- I - taxas de escolarização bruta e líquida;
- II - taxas de disponibilidade e de utilização de vagas para ingresso;
- III - taxas de evasão e de produtividade;
- IV - tempo médio para conclusão dos cursos;
- V - índices de qualificação do corpo docente;
- VI - relação média alunos por docente;
- VII - tamanho médio das turmas;
- VIII - participação da despesa com ensino superior nas despesas públicas com educação;
- IX - despesas públicas por aluno no ensino superior público;
- X - despesa por aluno em relação ao Produto Interno Bruto - PIB por habitante nos sistemas público e privado;
- XI - proporção da despesa pública com a remuneração de professores.

*Art.4º.* A avaliação individual das instituições de ensino superior, conduzida por comissão externa à instituição especialmente designada pela Secretaria de Educação Superior - SESu, considerará os seguintes aspectos:

- I. administração geral: efetividade do funcionamento dos órgãos colegiados; relações entre a entidade mantenedora e a instituição de ensino; eficiência das atividades meio em relação aos objetivos finalísticos;
- II. administração acadêmica: adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução; adequação do controle do atendimento às exigências regimentais de execução do currículo, adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar;
- III. integração social: avaliação do grau de inserção da instituição na comunidade, local e regional, por meio dos programas de extensão e de prestação de serviços;

IV. produção científica, cultural e tecnológica: avaliação da produtividade em relação à disponibilidade de docentes qualificados, considerando o seu regime de trabalho na instituição.

*Parágrafo único.* A comissão externa referida no caput deste artigo levará em consideração a auto-avaliação realizada pela própria instituição, as avaliações dos cursos realizados pela comissões de especialistas, os resultados dos exames nacionais de cursos, a avaliação da pós-graduação conduzida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e a análise dos indicadores de desempenho global realizada pela SEDIAE.

*Art. 5º.* A avaliação dos cursos de graduação far-se-á pela análise de indicadores estabelecidos pelas comissões de especialistas de ensino e levará em consideração os resultados do exames nacionais de cursos e os indicadores mencionados no art. 3º, adequadamente adaptados para o caso.

*Parágrafo único.* A avaliação dos cursos de graduação conduzida pelas Comissões de Especialistas, designadas pela SESu, será precedida de análise abrangente da situação da respectiva áreas de atuação acadêmica ou profissional, quanto ao domínio do estado da arte na área, levando em consideração o contexto internacional, e o comportamento do mercado de trabalho nacional.

*Art. 6º.* Para a avaliação dos cursos de graduação, a análise das condições de oferta pelas instituições de ensino superior, referida no inciso III do art. 1º. considerará:

- I. a organização didático-pedagógica;
- II. a adequação das instalações físicas em geral;
- III. a adequação das instalações especiais, tais como laboratórios, oficinas e outros ambientes indispensáveis à execução do currículo;
- IV. a qualificação do corpo docente;
- V. as bibliotecas com atenção para o acervo bibliográfico, inclusive livro e periódicos, regime de funcionamento, modernização dos serviços e adequação ambiental.



*Art. 7º.* Cabe à CAPES a avaliação dos cursos de mestrado e doutorado, que será realizada de acordo com critérios e metodologia próprios.

*Art. 8º.* Os resultados dos vários procedimentos de avaliação serão consolidados e compatibilizados pela SESu.

*Art. 9º.* Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 10 de outubro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Renato Souza

**ANEXO 04- Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001**

Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e, tendo em vista o disposto nas Leis no 4.024, de 20 de dezembro de 1961, no 9.391, de 24 de novembro de 1995, e no 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

DECRETA:

*Art. 1º.* As instituições de ensino superior classificam-se em:

- I - públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e
- II - privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

*Art. 2º.* Para os fins deste Decreto, entende-se por cursos superiores os referidos nos incisos I e II do art. 44 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

**CAPÍTULO II***Das Entidades Mantenedoras*

*Art. 3º.* As pessoas jurídicas de direito privado mantenedoras de instituições de ensino superior poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial, e, quando constituídas como fundação, serão regidas pelo disposto no art. 24 do Código Civil Brasileiro.

*Parágrafo único.* O estatuto ou contrato social da entidade mantenedora, bem assim suas alterações, serão devidamente registrados pelos órgãos competentes e remetidos ao Ministério da Educação.

*Art. 4º.* A transferência de cursos e instituições de ensino superior de uma para outra entidade mantenedora deverá ser previamente aprovada pelo Ministério da Educação.

*Art. 5º.* As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior sem finalidade lucrativa publicarão, para cada ano civil, suas demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes e com parecer do respectivo conselho fiscal, sendo ainda obrigadas a:

I - manter, em livros revestidos de formalidades que assegurem a respectiva exatidão, escrituração completa e regular de todos os dados fiscais na forma da legislação pertinente, bem assim de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial; e

II - conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contados da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial.

§ 1º As entidades de que trata o caput deverão, ainda, quando determinado pelo Ministério da Educação:

I - submeter-se a auditoria; e

II - comprovar:

a) a aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição de ensino superior mantida; e

b) a não remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros, ou equivalentes;

§ 2º Em caso de encerramento de suas atividades, as instituições de que trata o caput deverão destinar seu patrimônio a outra instituição congênere ou ao Poder Público, promovendo, se necessário, a alteração estatutária correspondente.

*Art. 6º.* As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, deverão elaborar, em cada exercício social, demonstrações financeiras atestadas por profissionais competentes.

### **CAPÍTULO III**

#### *Das Instituições de Ensino Superior*

*Art. 7º.* Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I - universidades;

II - centros universitários; e

III - faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores

*Art. 8º.* As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 1º As atividades de ensino previstas no caput deverão contemplar, nos termos do Art. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior - CAPES.

§ 2º A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas, observado o disposto neste artigo.

§ 3º As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

*Art. 9º.* Para os fins do inciso III do art. 52, da Lei n. 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho docente em tempo integral aquele que obriga a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

*Art. 10º.* As universidades, mediante prévia autorização do Poder Executivo, poderão criar cursos superiores em municípios diversos de sua sede definida nos atos legais de seu credenciamento, desde que situados na mesma unidade da federação.

§ 1º Para os fins do disposto no art. 52 da Lei no 9.394, de 1996, os cursos criados na forma deste artigo, organizados ou não em novo campus, integrarão o conjunto da universidade.

§ 2º A autonomia prevista no inciso I do art. 53 da Lei no 9.394, de 1996, não se estende aos cursos e campus fora de sede das universidades.

§ 3º Os campi fora de sede já criados e em funcionamento na data de publicação deste decreto preservarão suas atuais prerrogativas de autonomia até a conclusão do processo de credenciamento da Universidade, ao qual estarão igualmente sujeitos.

*Art. 11º.* Os centros universitários são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

§ 1º Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

§ 2º Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do parágrafo 2º do artigo 54, da Lei no 9.394, de 1996.

§ 3º A autonomia de que trata o parágrafo 2º deverá observar os limites definidos no Plano de Desenvolvimento da Instituição, aprovado quando do seu credenciamento e credenciamento.

§ 4º É vedada aos centros universitários a criação de cursos fora de sua sede indicada nos atos legais de credenciamento.

§ 5º Os Centros Universitários somente serão criados por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

*Art. 12º.* Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

*Art. 13º.* A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores depende de prévia autorização do Poder Executivo.

*Art. 14º.* Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto no 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir planos de desenvolvimento institucional.

*Parágrafo único.* Os institutos de que trata o caput, poderão ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico.

*Art. 15º.* Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de seleção de alunos nos termos do Art. 44, inciso II, da Lei no 9.394, de 1996, e de acordo com as orientações do Conselho Nacional de Educação.

§1º Na ocasião do anúncio previsto no caput deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão publicas:

- I - a relação nominal dos docentes e sua qualificação, em efetivo exercício;
- II - a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acessos às redes de informação e acervo das bibliotecas;
- III - o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento
- IV - os resultados das avaliações do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta dos cursos superiores, realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP; e

V - o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo.

§ 2º O não cumprimento do disposto no parágrafo anterior, bem assim a publicação de informação inverídica, constituem deficiências para os fins do § 1º do art. 46 da Lei no 9.394, de 1996.

## **CAPÍTULO IV**

### *Da Avaliação*

*Art. 16º.* Para fins de cumprimento dos arts. 9º e 46 da Lei no 9.394, de 1996, o Ministério da Educação coordenará a avaliação de cursos, programas e instituições de ensino superior.

§ 1º Para assegurar processo nacional de avaliação de cursos e instituições de ensino superior, o Ministério da Educação manterá cooperação com os sistemas estaduais de educação.

§ 2º Para assegurar o disposto no § 3º do art. 80 da Lei no 9.394, de 1996, o Ministério da Educação coordenará a cooperação e integração prevista com os sistemas de ensino estaduais.

*Art. 17º.* A avaliação de cursos e instituições de ensino superior será organizada e executada pelo INEP, compreendendo as seguintes ações:

I - avaliação dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de educação superior, por região e Unidade da Federação, segundo as áreas do conhecimento e a classificação das instituições de ensino superior, definidos no Sistema de Avaliação e Informação Educacional do INEP;

II - avaliação institucional do desempenho individual das instituições de ensino superior, considerando, pelo menos, os seguintes itens:

- a) grau de autonomia assegurado pela entidade mantenedora;
- b) plano de desenvolvimento institucional;

- c) independência acadêmica dos órgãos colegiados da instituição;
- d) capacidade de acesso a redes de comunicação e sistemas de informação;
- e) estrutura curricular adotada e sua adequação com as diretrizes curriculares nacionais de cursos de graduação.
- f) critérios e procedimentos adotados na avaliação do rendimento escolar;
- g) programas e ações de integração social;
- h) produção científica, tecnológica e cultural;
- i) condições de trabalho e qualificação docente;
- j) a auto-avaliação realizada pela instituição e as providências adotadas para saneamento de deficiências identificadas;
- l) os resultados de avaliações coordenadas pelo MEC;

III - avaliação dos cursos superiores, mediante a análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta de cursos superiores.

§ 1º A análise das condições de oferta de cursos superiores referida no inciso III será efetuada nos locais de funcionamento dos mesmos, por comissões de especialistas devidamente designadas, e considerará:

I - organização didático-pedagógica;

II - corpo docente, considerando principalmente a titulação, a experiência profissional, a estrutura da carreira, a jornada de trabalho e as condições de trabalho;

III - adequação das instalações físicas gerais e específicas, tais como laboratórios e outros ambientes e equipamentos integrados ao desenvolvimento do curso;

IV - bibliotecas, com atenção especial para o acervo especializado, inclusive o eletrônico, para as condições de acesso às redes de comunicação e para os sistemas de informação, regime de funcionamento e modernização dos meios de atendimento.

§ 2º As avaliações realizadas pelo INEP subsidiarão os processos de credenciamento de instituições de ensino superior e de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores.



*Art. 18º.* A avaliação de programas de mestrado e doutorado, por área de conhecimento, será realizada pela CAPES, de acordo com critérios e metodologias próprios.

## **CAPÍTULO V**

### *Dos Procedimentos Operacionais*

*Art. 19º.* A autorização para funcionamento e o reconhecimento de cursos superiores, bem assim o credenciamento e o credenciamento de instituições de ensino superior organizadas sob quaisquer das formas previstas neste Decreto, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

*Art. 20º.* Os pedidos de credenciamento e de credenciamento de instituições de ensino superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados pelas respectivas entidades mantenedoras, atendendo aos seguintes requisitos de habilitação:

- I - cópia dos atos, registrados no órgão oficial competente, que atestem sua existência e capacidade jurídica de atuação, na forma da legislação pertinente;
- II - prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- III - prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;
- IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;
- V - demonstração de patrimônio para manter instituição ou instituições de educação;
- VI - identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um;
- VII - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso;
- VIII - estatuto da universidade ou centro universitário, ou regimento da instituição de ensino sem prerrogativas de autonomia.

*Parágrafo único.* O Ministério da Educação definirá, em ato próprio, os requisitos de habilitação aplicáveis às instituições federais de ensino superior nos processos de que trata o caput.

*Art. 21º.* As universidades, na forma disposta neste decreto, somente serão criadas por novo credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, e que apresentem bom desempenho nas avaliações realizadas pelo INEP, ou, no caso de instituições federais, por lei específica.

*Parágrafo único.* O credenciamento e o credenciamento das universidades, bem assim a aprovação dos respectivos estatutos e suas alterações, serão efetivados mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

*Art. 22º.* O processo de credenciamento de universidades autorizadas ou credenciadas antes da vigência da Lei no 9.394, de 1996, deverá ocorrer sem prejuízo do estabelecido no parágrafo 2º do art. 88 da mesma lei.

*Art. 23º.* Os centros universitários, na forma disposta neste decreto, somente serão criados por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, e que apresentem, na maioria de seus cursos de graduação, bom desempenho na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP.

*Parágrafo único.* O credenciamento e o credenciamento dos Centros Universitários, bem assim a aprovação dos respectivos estatutos e suas alterações, serão efetivados mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

*Art. 24º.* O credenciamento das faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e escolas superiores se dará mediante ato do Poder Executivo.

*Art. 25º.* O credenciamento e o credenciamento de instituições de ensino superior, cumpridas todas as exigências legais, ficam condicionados a formalização de Termo de Compromisso entre a entidade mantenedora e o Ministério da Educação.

*Parágrafo único.* Integrarão o Termo de Compromisso de que trata o caput, os seguintes documentos:

I - plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes nacionais de currículo aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação;

II - critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

III - descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

IV - valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos;

V - projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos; e

VI - minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a instituição e seus alunos, visando garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade.

*Art. 26º.* A autorização prévia para o funcionamento de cursos superiores em instituições de ensino superior mencionadas no inciso III do art. 7º deste Decreto será formalizada mediante ato do Poder Executivo.

§ 1º O ato de que trata o caput fixará o número de vagas, o município e o endereço das instalações para o funcionamento dos cursos autorizados.

§ 2º O disposto no caput e no § 1º deste artigo aplica-se, igualmente, aos cursos referidos no art. 10.

*Art. 27º.* A criação de cursos de graduação em medicina, em odontologia e em psicologia, por universidades e demais instituições de ensino superior, deverá ser submetida à manifestação do Conselho Nacional de Saúde.

§ 1º O Conselho Nacional de Saúde deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 2º A criação dos cursos de que trata o caput dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

*Art. 28º.* A criação e o reconhecimento de cursos jurídicos em instituições de ensino superior, inclusive em universidades e centros universitários, deverão ser submetidos à manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 2º A criação dos cursos de que trata o caput dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

*Art. 29º.* Os atos de autorização prévia de funcionamento de cursos de medicina, psicologia, odontologia e direito ofertados por universidade, em sua sede, não se estendem a cursos oferecidos fora de sua sede.

*Art. 30º.* Os cursos superiores autorizados deverão iniciar suas atividades acadêmicas no prazo máximo de até doze meses, contados da data de publicação do ato legal de sua autorização, findo o qual este será automaticamente revogado.

*Art. 31º.* O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados mediante ato do Poder Executivo.

*Parágrafo único.* O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de direito, medicina, odontologia e psicologia dependem de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

*Art. 32º.* O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores ofertados por universidades, em sua sede, nos termos do artigo anterior, serão formalizados mediante atos do Poder Executivo, que fixarão o município e os endereços de funcionamento de suas instalações.

*Parágrafo único.* Os atos referidos no caput não se estenderão a cursos oferecidos fora da sede da universidade.

*Art. 33º.* A autorização prévia de funcionamento de cursos fora de sede, ofertados por universidades, em conformidade com o disposto no art. 10 deste Decreto, será formalizada mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação superior do Conselho Nacional de Educação homologado pelo Ministro de Estado da Educação, que fixará o município e o endereço de seu funcionamento.

*Art. 34º.* O Ministério da Educação, após a aprovação pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelecerá os critérios e procedimentos para:

- I - o credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior referidas no inciso III do art. 7º;
- II - a autorização prévia de funcionamento de cursos superiores em instituições não universitárias;
- III - o reconhecimento de cursos superiores, ressalvados os que dependem de deliberação individual da Câmara referida no caput;
- IV - a elaboração de regimentos por parte de instituições de ensino superior não universitária.

§ 1º Os critérios e procedimentos referidos no caput deverão levar em consideração, obrigatoriamente, os resultados da avaliação do Exame Nacional de Cursos e das demais avaliações realizadas pelo INEP.

§ 2º Compete ao Departamento de Políticas do Ensino Superior, da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, considerando os resultados das avaliações realizadas pelo INEP:

I - a preparação dos atos necessários à execução dos procedimentos estabelecidos na forma do caput;

II - a instrução dos processos de deliberação obrigatória pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação; e

III - a expedição de notificação ao interessado na hipótese de indeferimento do pleito.

§ 3º Recebida a notificação de que trata o inciso III do parágrafo anterior, o interessado poderá apresentar recurso ao Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação, observado o prazo de trinta dias contados da expedição da notificação.

§ 4º Na apreciação do recurso de que trata o parágrafo anterior, o Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação poderá solicitar a manifestação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação sobre a matéria.

§ 5º No caso de decisão final desfavorável nos processos de credenciamento de instituições de ensino superior e de autorização prévia de funcionamento de cursos superiores, inclusive os fora de sede em universidades, os interessados só poderão apresentar nova solicitação relativa ao mesmo curso ou instituição após decorrido o prazo de dois anos, a contar da publicação do ato.

*Art. 35º.* Identificadas deficiências ou irregularidades mediante ações de supervisão ou de avaliação e reavaliação de cursos ou instituições de ensino superior, nos termos do art. 46 da Lei 9.394, de 1996, ou o descumprimento do disposto no Termo de Compromisso mencionado no Art. 25, deste decreto, o Poder Executivo determinará, em ato próprio, conforme o caso:

I - a suspensão do reconhecimento de cursos superiores;

II - a desativação de cursos superiores;

III - a suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários;

IV - a intervenção na instituição de ensino superior; e

V - o credenciamento de instituições de ensino superior.

§ 1º O baixo desempenho em mais de uma avaliação no Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP poderá caracterizar as deficiências de que trata o caput.

§ 2º O ato de intervenção referido no caput especificará sua amplitude, prazo e condições de execução, e será acompanhado de designação de dirigente pro tempore.

*Art. 36º.* O Ministério da Educação, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelecerá os procedimentos para :

I - suspensão do reconhecimento de cursos superiores;

II - a desativação de cursos superiores;

III - a suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários, observado o disposto no caput do art. 35;

IV - a intervenção em instituição de ensino superior; e

V - o credenciamento de instituições de ensino superior .

§ 1º Os cursos de graduação que tenham obtido, reiteradamente, desempenho insuficiente na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas INEP, terão seu reconhecimento suspenso mediante ato do Poder Executivo.

§ 2º As instituições de ensino superior de que trata o caput terão prazo de um ano para solicitar novo reconhecimento, sendo vedada a abertura de processo seletivo de ingresso de novos alunos até que o curso obtenha novo reconhecimento.

§ 3º Decorrido o prazo de que trata o parágrafo anterior sem que a instituição tenha solicitado novo reconhecimento, ou caso o processo de novo reconhecimento identifique a manutenção das deficiências e irregularidades constatadas, o curso será desativado.

§ 4º As instituições de ensino superior credenciadas como centros universitários e universidades e que possuam desempenho insuficiente na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP, terão suspensas as prerrogativas de autonomia, mediante ato do Poder Executivo.

§ 5º As instituições de que trata o parágrafo 4º serão submetidas, nos termos do art. 34, a imediato processo de credenciamento.

*Art. 37º.* No caso de desativação de cursos superiores e de credenciamento de instituições, caberá à entidade mantenedora resguardar os direitos dos alunos, dos docentes e do pessoal técnico administrativo.

*Parágrafo único.* São assegurados aos alunos de cursos desativados ou com o reconhecimento suspenso:

I - a convalidação de estudos até o final do período em que estiverem matriculados para efeito de transferência; e

II - o registro do diploma no caso daqueles que tenham concluído o curso ou estejam matriculados no último período letivo, desde que comprovado o aproveitamento escolar.

*Art. 38º.* Será sustada a tramitação de solicitações de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior, e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, quando a proponente estiver submetida a processo de averiguação de deficiências ou irregularidades.

*Art. 39º.* Os processos que, na data de publicação deste Decreto, estiverem protocolizados no Conselho Nacional de Educação serão deliberados pela sua Câmara de Educação Superior e submetidos à homologação do Ministro de Estado da Educação.

*Art. 40º.* Fica delegada ao Ministro de Estado da Educação competência para a prática dos atos referidos no § 1º do art. 8º, nos arts. 10, 13, 21, 23, 24, 26, 31, 32, 33, 35 e 36 deste Decreto.

*Art. 41º.* Ficam revogados os Decretos no 2.026 de 10 de outubro de 1996 e no 2.306 de 19 de agosto de 1997.



Brasília, 9 de julho de 2002; 180o da Independência e 113o da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Renato Souza