

**ENSINO, PESQUISA E CAPACITAÇÃO DOCENTE EM ADMINISTRAÇÃO  
EPD**

**OS INDICADORES DE QUALIDADE COMO INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA: INICIANDO A  
EXPERIÊNCIA EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

## **OS INDICADORES DE QUALIDADE COMO INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA: INICIANDO A EXPERIÊNCIA EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Resumo:** Há um posicionamento dos órgãos reguladores da educação superior no Brasil para o uso do indicadores de qualidade como instrumentos de governança, tendo-os como grandes diferenciais competitivos para o processo de gestão acadêmica em cursos de graduação. Por esse fundamento, o artigo apresenta uma experiência de um curso de Administração em uma universidade comunitária que está introduzindo esse princípio de uso dos indicadores como instrumento de gestão. A fundamentação teórica traz todo um panorama da educação superior e resgata o SINAES, em suas questões mais específicas relacionadas com o ENADE. Por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando fontes bibliográficas e documentais, os resultados mostram que o uso dos indicadores pode fortalecer as ações de sensibilização e permite a construção de políticas institucionais que podem ajudar no controle e no acompanhamento dos indicadores que se originam do ENADE.

**Palavras-chave:** Educação Superior. ENADE. Indicadores.

**Abstract:** At brazilian context, there is a concept of regulators of higher education in Brazil for the use of quality indicators such as governance instruments, taking them as major competitive advantages for the academic management process in undergraduate courses. On this foundation, the article presents an experience of a course of Business/ Administration at a community university that is introducing this principle of the indicators used as a management tool. The theoretical structure brings an overview of higher education and rescues SINAES in their more specific questions related to the ENADE. Through a qualitative research, using bibliographic and documentary sources, the results show that the use of indicators can strengthen the awareness raising and allows the construction of institutional policies that can help in the control and monitoring of indicators arising from the ENADE.

**Abstract:** Higher Education. ENADE. Indicators.

## **1 INTRODUÇÃO**

O campo científico da Administração Universitária tem apresentado uma série de desafios que podem ser explorados por meio da produção de conhecimento, incentivando pesquisadores, grupos de pesquisas, programas de pós-graduação e uma série de outras entidades, para uma imersão às problemáticas que podem ser investigadas. É nesse sentido que surgem uma série de evidências que podem ser objeto de estudos no contexto desse cenário, as quais se apresentam com um alto nível de complexidade. Temáticas como o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (PROIES), o marco regulatório das universidades comunitárias, as alterações profundas nos instrumentos de avaliação e a dicotomia no entendimento do processo avaliativo são objetos que atualmente estão mais evidenciados em função de seus impactos no âmbito de cursos e instituições.

Entretanto, mesmo após onze anos de implementação e desenvolvimento, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) ainda requer a consolidação de uma série de evidências a partir de estudos empíricos. Com o surgimento de instrumentos adjacentes ao SINAES, tais como os indicadores do Conceito Preliminar de Curso e do Índice Geral de Cursos, discutidos por Pinto (2015), alguns temas se sobressaem e despertam o interesse de grupos que se voltam ao entendimento integral desses termos. Por esse aspecto, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), é, ainda, um dos termos que são muito considerados em investigações no campo da educação superior, tal como é destacado por INEP (2015).

Nesse sentido, há uma tendência que ampara esses estudos, já que os indicadores devem ser considerados instrumentos estratégicos das instituições, utilizados como parte de seus mecanismos de governança para que se constituam em diferenciais competitivos da instituição. Por esse fundamento, o artigo em tela tem o objetivo de apresentar as contribuições da utilização dos relatórios de área, instituição e curso podem auxiliar a construção de políticas de gestão dos indicadores de avaliação relacionados com o ENADE em um curso de Administração de uma Universidade Comunitária.

Com base na problemática elencada, o artigo se divide em cinco seções. Na primeira encontram-se os direcionamentos introdutórios e que sustentam o artigo. Na segunda e na terceira, respectivamente, estão os fundamentos teóricos-empíricos e os procedimentos metodológicos. Na quarta seção encontram-se os resultados que demonstram a utilização dos indicadores como instrumentos de governança e, por fim, as considerações finais.

## **2. A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO CONTEXTO ATUAL: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

No contexto atual de transformações econômicas, sociais e ambientais, a Universidade vem passando por um momento de resignificação de sua identidade pelo fato da necessidade de adaptação a uma alteração abrupta de suas funções. As influências, sobretudo as tecnológicas, tem colaborado com a construção de um campo que merece uma atenção relevante da comunidade científica, principalmente pela dinâmica que a educação superior vem ganhando no contexto de sociedades baseadas no conhecimento. A universidade, e por conseguinte o campo da gestão da educação superior que é caracterizado por Schilickmann (2009) como sendo um ambiente recém consolidado em seus aspectos epistemológicos, requer o estudo sistemático de seus desafios e oportunidades, para que, de fato, essa instituição milenar possa explorar os desafios que surgem em seu entorno.

Para explorar esses desafios, surgem uma série de aspectos que precisam ser compreendidos pela instituição de educação superior que se posiciona em um determinado ambiente. No Brasil, por exemplo, em função da complexidade dos modelos institucionais existentes, Groppo (2011) salienta que o entendimento das formas pelas quais uma instituição de educação superior deve se posicionar é complexo em função das disfunções sociais que marcaram a expansão da educação superior brasileira ao longo de sua existência. As crises institucionais, de legitimidade e hegemonia, que estão permeando a educação superior brasileira e de países emergentes, determinam um olhar mais criterioso para a gestão desses modelos complexos, marcados pelas disfunções epistemológicas e ideológicas que amparam seus objetivos estratégicos.

Mesmo em meio a esse cenário turbulento, a educação superior observa os direcionamentos que alinham suas atividades aos ensejos da era do conhecimento, já que essa instituição passa a compreender as necessidades de promover uma formação de alto impacto que possa fornecer competências específicas para que seus egressos possam atender as necessidades de um determinado contexto. Ao se posicionar perante essa necessidade, a universidade, as instituições não

universitárias e as escolas de negócio, passam a buscar uma integração com as entidades que fomentam o desenvolvimento social de seu entorno.

Nessa perspectiva, observando o que é apresentado pela UNESCO (2012), é possível identificar que a educação superior no contexto atual deve observar aspectos que a tornam base para a produção de inovações sociais e de base tecnológica. Conceitos como inovação, propriedade intelectual, empreendedorismo e o próprio conhecimento, são os “mantras” dessa instituição que tem sua identidade em processo de reconstrução, permitindo uma série de possibilidades que permitam com que essas entidades possam atuar em frentes diversas, porém convergentes.

O’Shea et al. (2007) segue a linha dessa discussão e destaca que a educação superior, especificamente por meio da universidade, é a base fundamental para o entendimento do novo cenário social que se estabelece em função das demandas encaminhadas pela sociedade do conhecimento. Em função da necessidade de construção e entrega de ativos intelectuais, a importância da universidade, ou de qualquer instituição de educação superior que compreenda esse aspecto, torna-se evidente, já que isso vai permitir a construção do que Etzkowitz (2013) denomina de sociedade empreendedora. A instituição de educação superior, nesse contexto, passa a ser o elo de um conjunto de interações que visam alinhar os objetivos estratégicos para o desenvolvimento social.

Na sociedade do conhecimento, caracterizada por Evers (2001) como um ambiente onde a inovação de base tecnológica e a produção de ativos intelectuais de conhecimento são os principais propulsores do desenvolvimento econômico, a universidade e, por conseguinte, a educação superior é compreendida como um mecanismo interativo que fortalece o desenvolvimento de competências empreendedoras. Com o processo de ressignificação de sua identidade em curso, novos conceitos surgem com o intuito de posicionar a instituição de educação superior como um ambiente de ensino, pesquisa, extensão, gestão, inovação, empreendedorismo e produção de ativos de conhecimento. Pelo surgimento de novos conceitos arrolados à estrutura dessa instituição, consolida-se a metáfora da Tríplice-Hélice.

A partir desse pano de fundo, sob as bases propostas por Etzkowitz (2013), as instituições de educação superior passam a ser fatores-chave no processo de construção de uma sociedade baseada no conhecimento e no fortalecimento daquelas que já se estabelecem dessa forma. Isso se dá pois, em função da forte relação mantida com a indústria e com o governo, a instituição de educação superior assume um papel ativo de interferência no desenvolvimento econômico e social, produzindo conhecimento de alto impacto e fomentando as bases para a produção de inovação e de alterações profundas na estrutura social de um determinado contexto.

Ao se posicionar dessa forma, a estrutura epistemológica da universidade se altera e suas funções sociais passam a ser diferentes daquelas estabelecidas em sua gênese. De uma instituição erudita e relacionada a produção de bases filosóficas para o desenvolvimento da sociedade, a instituição de educação superior na sociedade do conhecimento passa atuar de maneira sistêmica no desenvolvimento econômico, em parceria com as empresas para a produção de inovações de alto impacto e em convergência com os objetivos definidos em políticas públicas. Isso, entre outros aspectos, tornam legítimos os desafios apresentados pela sociedade do conhecimento e influenciam as instituições que estão se posicionando em países emergentes, estabelecendo novos desafios e oportunidades que fortalecem a universidade, e qualquer outro modelo institucional de educação superior, como parceria de um desenvolvimento sustentável.

## 2.1 A EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA: ESTRATÉGIA, FORMAÇÃO E REGULAÇÃO COMO PILARES DE UM CONTEXTO

Desde 1996, há um aumento substancial nos estudos que buscam estabelecer um panorama estratégico para a educação superior brasileira e que destacam, entre outros aspectos, a necessidade da construção de um escopo de ações estratégicas que possam ampliar a participação convergente de instituições, sociedade, governo e, até mesmo, as empresas. Após as reformas que sucederam a consolidação da Constituição Federal de 1988, as quais são discutidas por Pinto (2015) e que culminaram na construção do atual sistema nacional de avaliação, os desafios que se constituíram demandaram o entendimento de possibilidades de expansão que estavam além das questões estruturais.

Esses caminhos se amparavam na necessidade de um estudo sistematizado sobre alguns aspectos que permeavam a educação superior de maneira transversal, com ênfase nas questões estratégicas, nos aspectos relativos aos métodos de ensino e aprendizagem e, principalmente, nas questões relacionadas com a avaliação da qualidade. Ao identificar uma dessas lacunas, o estudo de Francisco et. al. (2014) identificou no contexto internacional que a avaliação da qualidade, como base para a regulação das ações institucionais, tornou-se uma tendência mundial estabelecida com o

advento da resignificação da educação superior, considerada como uma mercadoria pelos órgãos internacionais que regulam a economia. Essa visão, evidenciada no trabalho de Esteves (2007), ratifica uma tendência que se estabeleceu em nível mundial, já que a educação superior estreitou seus laços com o mercado e o setor produtivo a partir dos anos 2000.

O contexto atual da educação superior brasileira, destaca que há um posicionamento importante das instituições privadas com fins lucrativos, que detém cerca de 85% do “mercado” da educação superior. Entretanto, as políticas públicas que foram constituídas a partir do ano de 2004, fortalecem o acesso à educação superior e promovem uma interdependência entre os segmentos públicos e privados. Embora essa visão seja profundamente discutida, o que se percebe, pela análise do Censo da Educação Superior publicado pelo INEP (2014), é que aproximadamente 35% das vagas são “públicas”, considerando o acesso preconizado pelos programas de bolsas e financiamentos estatais. Isso vem ao encontro do aumento significativo da demanda em determinados contextos – sobretudo na região nordeste – e de um cenário que vem se constituindo em outros contextos, demonstrando um esgotamento de determinados modelos institucionais que se posicionaram após a LDB.

Atualmente, de acordo com o INEP (2014), o cenário da educação superior brasileiro apresenta as seguintes características:

- Uma taxa bruta de escolarização de 28,7%.
- Uma taxa líquida de escolarização de 15,1%.
- Uma taxa líquida ajustada de 18,8%, que corresponde aos que estão cursando uma segunda graduação.
- 2416 Instituições de Educação Superior, sendo que 2112 são instituições privadas e 2044 instituições estão credenciadas como Faculdades Isoladas e a grande maioria desse modelo de instituição possui até 1400 estudantes.
- 31.866 cursos de graduação, sendo que 20.961 estão no segmento privado. Do total, cerca de 1.148 cursos são ofertados na modalidade a distância.
- 7.037.688 estudantes, sendo que cerca de 74% encontram-se matriculados no segmento privado.

Por esse contexto, alinhado a um aspecto histórico que destaca a participação importante do segmento privado no processo de consolidação da educação superior brasileira, o desafio estratégico busca posicionar os recursos que tornem as instituições competitivas em seus ambientes de atividade. O estudo de Thives Jr. (2007), mostra que a formação de competências para o processo de gestão se desencadeou ao longo do processo expansionista da educação superior. Essa visão se coaduna com o que Marcelino (2004) e Machado (2008) já salientavam, já que o crescimento abrupto da quantidade de instituições, cursos e pela complexidade dos diversos modelos institucionais, demandou a introdução desses modelos em um ambiente onde a estratégia passaria a ser o principal diferencial competitivo.

Em consonância com esse importante desafio, Giostri (2008) já discutia que a alteração das dinâmicas estabelecidas em sala de aula deveriam passar por uma profunda revisão em seus métodos, já que a tecnologia, à época, já atingia as estruturas conservadoras das salas de aula. Essa abrupta alteração de paradigma, trazida também na discussão de Filho e Ribeiro (2008), preconiza a mudança dos métodos de ensino e aprendizagem e a interdisciplinaridade. Aos autores, a aplicação do *Problem Based Learning* nos estudos sobre a Administração, é uma das formas de mudar o *status quo* do processo de ensino e aprendizagem. Essa premissa foi recuperada por Fava (2014), que procurou aprofundar os estudos sobre a alteração do perfil do estudante, destacando que a nova geração Y, que precede a geração Z, espera por uma nova postura da universidade, do professor e da própria sociedade. Isso leva a construção de novas formas de compreender a estrutura do processo de ensino e aprendizagem, determinando a alteração profunda do papel do professor.

De modo convergente as discussões sobre a estratégia e o processo de formação do estudante, a regulação surge como um dos novos construtos que se estabelece ao longo da expansão de um segmento. A partir de 1996, influenciado por uma lógica neoliberal, cenário da educação superior acompanhou os direcionamentos estabelecidos pela sociedade do conhecimento e passou a ser um dos instrumentos de apoio que se desenvolveram a partir de uma nova configuração do estado brasileiro. Com isso, e atrelado a um plano decenal de educação, surge um sistema de avaliação que congrega experiências de processos anteriores e apresenta um mecanismo de caráter sistêmico que tem a intenção de avaliar a instituição sob égide de sua estrutura, de seus cursos e de seus estudantes. O SINAES, na forma como foi discutido por Ristoff e Giolo (2011), se apresentou como um dos sistemas mais robustos em nível mundial para avaliar a educação superior no Brasil, alterando um paradigma vigente ao longo de anos em um segmento marcado pelo conservadorismo.

Dessa forma, portanto, a educação superior brasileira se posiciona em um cenário complexo, marcado por discussões profundas sobre o alinhamento estratégico das instituições – a partir de um Plano de Desenvolvimento Institucional (Muriel, 2006) -, pelas intervenções no processo de ensino e aprendizagem e, sobretudo após 2004, sobre a regulação como parte interdependente do processo de avaliação.

## 2.2 O SINAES SEUS IMPACTOS: CONTRIBUIÇÕES AO CAMPO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O Plano Nacional da Educação, estabelecido por Brasil (2001), foi um instrumento que colaborou com o fortalecimento do processo de gestão que permitiu a inserção de um conjunto de instituições na cultura de planejamento. Preocupado com a perenidade e a sustentabilidade das instituições, as estratégias de longo prazo apresentaram uma série de novos desafios que abarcavam um contexto em franca expansão. Os números mostram uma vertiginosa expansão do segmento em um espaço curto de tempo, demonstrando que o ambiente da educação superior se consolidava como um campo estratégico para o desenvolvimento do país. Dessa forma, uma das metas para as quais o documento apontava demonstrava a importância da criação de um sistema de avaliação integrado, que permitisse a verificação da qualidade e, sobretudo, a regulação de um contexto dinâmico, tal como o da educação superior.

Eu seu surgimento, Ristoff e Giolo (2011) destacam que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), preocupado com a valorização da missão pública das instituições e principalmente com a identidade, trouxe uma série de princípios que fortaleceram a avaliação como um mecanismo de gestão e planejamento. Em função do arcabouço sistêmico, um dos objetivos do SINAES era o de estabelecer a cultura de avaliação e sua interdependência com o processo de planejamento, permitindo que as estratégias institucionais pudessem se coadunar com os desafios específicos encontrados no campo de educação superior.

Esse posicionamento estava alinhado com a visão de diversos pesquisadores que, á época, criticavam o processo de avaliação vigente pelo fato de que apenas o processo regulatório era contemplado. Em sua concepção epistemológica, o SINAES segue os direcionamentos que são destacados no apelo de Dias Sobrinho (2010), que ensejada por uma avaliação formativa e emancipatória, de modo que o processo pudesse fortalecer uma construção coletiva, equilibrada com a visão somativa, que pudesse orientar o projeto institucional.

Os trabalhos de Hékis (2005), Esteves (2007), Thives Jr. (2007) e Voos (2009), mostram fortalecem a percepção de que o SINAES é, de fato, um sistema robusto, complexo e que pode ser considerado uma inovação, inclusive em nível mundial, aplicada ao processo de avaliação da educação superior. Em sua estrutura, adaptada para contemplar a avaliação de todo o escopo da educação superior, o sistema permite que uma análise acurada da identidade institucional possa ocorrer, no intuito de consolidar um dos principais objetivos do Sistema: orientar a oferta da educação superior. Por meio desse esforço, o SINAES conseguiu estabelecer contribuições que fortaleceram um cenário em expansão, trazendo a possibilidade de organizar um projeto institucional e avaliar a instituição de modo integral, para permitir uma expansão responsável.

No que se refere ao projeto institucional, o SINAES contribuiu, sobretudo por meio do Decreto No 5.773, de 09 de maio de 2006 que regulamentou o sistema, com a estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), permitindo que o documento pudesse ser o referencial básico para o processo de avaliação e, portanto, documento **base** do processo de avaliação institucional. Por meio do PDI, tornava-se possível o estabelecimento de objetivos estratégicos e ações organizadas por eixo, os quais apresentavam-se aderentes com os princípios do SINAES, permitindo uma articulação relevante entre o PDI, o processo de gestão estratégica e, principalmente, a avaliação.

Ainda considerando o PDI, uma outra contribuição esteve centrada na possibilidade da participação ativa da Comissão Própria de Avaliação (CPA) no processo de acompanhamento e, dependendo da sua autonomia na instituição, no controle do PDI. Além de contribuir para fortalecer a cultura de planejamento e avaliação no contexto institucional, é possível identificar que o SINAES estabeleceu mecanismos de participação na gestão institucional, articulando mecanismos de planejamento, avaliação e regulação nas atividades do cotidiano institucional.

Em consonância com esse aspecto, o SINAES traz outras diversas contribuições que são discutidas por diversos pesquisadores do campo da educação superior. Dias Sobrinho (2010), Ristoff (2011), Francisco (2012) e Pinto (2015), apresentam o sistema em suas etapas e destacam, cada um sob o seu viés, que o SINAES foi um momento que orientou um “repensar” do campo da educação superior. Dessa forma, por meio da avaliação institucional (interna e externa), da avaliação de curso, da avaliação do estudante e da meta-avaliação, uma nova dinâmica para o cenário da educação superior foi possível.

Pela avaliação institucional, surge um processo que é discutido em diversos sistemas em nível mundial, como por exemplo no Equador (CEAACES, 2014), onde a avaliação por pares é um fundamento relevante para o desenvolvimento da estratégia institucional. Dessa forma, por meio da articulação entre o projeto institucional (PDI), o projeto de avaliação e o processo desenvolvido pela CPA, surge um movimento responsável por estabelecer uma cultura de planejamento e gestão, permitindo a construção de relatórios que vão alimentar as revisões do projeto institucional. No primeiro momento, a atuação da CPA é fundamental para a articulação de todo o processo, que culmina com a visão de avaliadores externos que vão legitimar o que foi realizado no decurso do trabalho da CPA.

INEP (2009), ainda apresentando o sistema, destaca que a avaliação de cursos é o momento em que o SINAES avalia o Projeto Pedagógico de Curso, responsável pelo percurso formativo do estudante e que culmina com a formação do egresso. Nesse momento, um olhar importante para a organização didático-pedagógica, para o corpo docente e para a estrutura física permitem que seja possível criar um direcionamento importante sobre o que um determinado curso apresenta. Com essa análise, torna-se possível o ajustamento ao Projeto Pedagógico aos ensejos da sociedade e do contexto, materializados na Nota Técnica 08/2015. (INEP, 2015b)

Já o Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE), mesmo após onze anos de implementação do SINAES, ainda carece de um entendimento importante por parte de gestores e coordenadores de curso, principalmente quando se relaciona com as estratégias institucionais. O exame, responsável por avaliar os estudantes que possuem um determinado perfil no decurso de sua formação, busca verificar se os estudantes possuem as competências estabelecidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais. Por meio dos apontamentos do INEP (2015a), é possível identificar que o ENADE, mesmo com o período decorrido de implantação do SINAES, ainda é pouco compreendido em seus impactos estratégicos, já que os resultados produzidos pelo INEP em função da participação de cada curso são pouco utilizados. Mesmo assim, o ENADE é um instrumento relevante para o estudo do campo da educação superior e para a gestão das políticas públicas em educação superior, já que fornece um importante conjunto de informações para a gestão institucional.

No que se refere a articulação, é possível identificar que o SINAES, em todos os seus momentos, permite que a regulação possa ser uma parte integrante do sistema. O processo de avaliação institucional culmina nos atos regulatórios de credenciamento e reconhecimentos, enquanto a avaliação de curso está relacionada com os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento. Já a Avaliação do Estudante, o ENADE, está diretamente relacionada com os indicadores de qualidade previstos pela Portaria Normativa No 23, de 29 de dezembro de 2010. E é sob essa égide, que o ENADE alimenta o processo de regulação da educação superior de maneira virtuosa, já que ele constitui, pelo menos, 70% dos indicadores do Conceito Preliminar de Curso e do Índice Geral de Cursos.

### **2.2.1 O ENADE e seus indicadores: uma análise do ponto de vista do marco regulatório**

Estabelecido em lei, o processo de avaliação dos estudantes da educação superior é consagrado na Lei. No 9.131, de 24 de novembro de 1995, a qual apresenta todos os direcionamentos da constituição do Conselho Nacional da Educação e os demais aspectos que encaminharam a aplicação do Exame Nacional de Cursos (ENC), antecedente ao SINAES. Com a evolução quantitativa do campo da educação superior e as diretrizes do Plano Nacional da Educação (Brasil, 2001), o SINAES surge em 2004 como um sistema complexo, discutido por Pinto (2015) como um sistema inovador e dotado de características profundamente técnicas que devem ser compreendidas pelos gestores institucionais e de curso.

Na literatura, desde 2004, o ENADE está amplamente amparado em seus aspectos técnicos e operacionais. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), anualmente, oferece subsídios técnicos para que as instituições e toda a comunidade acadêmica possam ter acesso às informações que são necessárias para as operações anuais da prova. Dessa forma, não é objetivo desse artigo discutir o Exame em seus termos operacionais (inscrições, habilitações e dispensas, por exemplo), mas sim compreendê-lo no bojo de suas influências estratégicas ao campo da educação superior.

A partir de 2008, consagra-se no campo de pesquisa da gestão da educação superior um conjunto de produções que apresentam críticas ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), em função de sua articulação com indicadores “marginais” que surgiram para fortalecer a regulação da educação superior. O ENADE, consagrado na literatura como um instrumento que permite uma análise profunda de todo o contexto da educação superior brasileira, já que em seus instrumentos complementares consegue compilar uma série de informações que trazem um retrato do cenário, de

modo que possam surgir orientações que visem estabelecer políticas públicas de orientação de oferta e contingência no âmbito deste segmento.

Em sua estrutura, destacada pelo INEP (2009), o ENADE é uma avaliação que contempla um olhar para o desempenho do estudante, de maneira a torna-lo participe do processo de avaliação institucional que é apresentado pelo SINAES. Para o INEP (2015a), o ENADE é um instrumento indutor de qualidade, assim como os indicadores que surgem de sua aplicação, já que permite o entendimento do estudante com todas as variáveis que compõem a estrutura institucional e de curso, inclusive no que se refere às Diretrizes Curriculares Nacionais. Em função de uma de suas mudanças, atualmente a prova é aplicada somente a estudantes concluintes e dessa aplicação, em conjunto com as informações do Censo da Educação Superior, surgem os indicadores que estão destacados na Figura 01.

<b>Desempenho dos estudantes</b>	<b>Nota Concluintes</b>	<b>20%</b>	<b>55%</b>
	<b>IDD (ENEM)</b>	<b>35%</b>	
<b>INSUMOS (30%)</b>		<b>Distribuição</b>	
<b>Corpo Docente (30%)</b>	<b>Titulação: Doutores</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>
	<b>Titulação: Mestres</b>	<b>7,5%</b>	
	<b>Regime: TI e TP</b>	<b>7,5%</b>	
<b>Infra Estrutura e Instalações Físicas</b>		<b>5%</b>	<b>15%</b>
<b>Recursos Didático-Pedagógicos</b>		<b>7,5%</b>	
<b>Ampliação da formação acadêmica e profissional</b>		<b>2,5%</b>	

Figura 01: Estrutura do Conceito Preliminar de Curso  
Fonte: Adaptado de Moraes (2009).

Por meio do que se identifica, o ENADE se transforma em um evento institucional que deve constituir parte de uma estratégia de uso dos indicadores como um instrumento de governança. Isso se estabelece pois o Conceito Preliminar de Curso (CPC), originário da Portaria Normativa No 40, de 13 de dezembro de 2007, (Brasil, 2010) e que se estabeleceu sob os direcionamentos da Portaria Normativa 12, de 5 de setembro de 2008. Esse conjunto de informações torna o ENADE como um “recorte” no aspecto regulatório, já que o CPC surge para orientar as visitas de avaliação *in loco* para o caso de renovações reconhecimento de cursos de graduação. Ainda como resultante do ENADE, o CPC é fato gerador do Índice Geral de Cursos (IGC), que foi discutido por Francisco (2012) como um indicador adjacente ao SINAES e que tem forte influência no processo de recredenciamento institucional, já que considera todos os CPCs como parâmetros para a análise dos atos regulatórios institucionais de faculdades, centros universidades e, mesmo com autonomia, as universidades.

No momento em que considera o ENEM, o Censo da Educação Superior, o Questionário do Estudante (QSE) e prova; materializada na nota dos desempenhos dos concluintes; o ENADE é fruto de muitas críticas por se tratar de um evento que é pouco compreendido pelas instituições em seus aspectos estratégicos. Garcia (2009), Monteiro (2011), Polidori (2009) e Ristoff (2011), Colombo e Colombo e Cardin (2010) e Covac (2010), tecem severas críticas ao ENADE como a base substancial para os índices que orientam a regulação na educação superior. De forma pontual, as principais críticas estão relacionadas aos itens que compõem o CPC e o impacto que isso traz, materializados nos seguintes pontos:

- Um peso excessivo que é transportado pela regulação vem do desempenho dos concluintes em uma prova que pode determinar um conjunto de estratégias de contingência, por parte da instituição.
- O IDD é um indicador de difícil compreensão e leva em consideração uma série de variáveis subjetivas, além da comparação com o ENEM, que é um instrumento de avaliação com objetivos distintos.
- Os insumos, quando passam a compor os indicadores marginais ao SINAES, passam a interferir em um princípio epistemológico do Sistema, já que a identidade institucional demanda um aspecto contextual e conjuntural. Dessa forma, por exemplo, a

quantidade de Doutores é notadamente variável em diversos contextos regionais, fato que não é considerado nesse aspecto.

- O questionário do estudante (QSE) muitas vezes traz um impacto substancial no conceito e demanda um compromisso e uma maturidade que, muitas vezes o aluno não possui.

Mesmo assim, o ENADE, seus resultados e os indicadores que emanam desse “evento” proporcionam um substancial impacto no processo regulatório, descritos em uma série de instrumentos regulatórios que são transversais a todos os processos que envolvem a gestão da educação superior. Por meio dos resultados do ENADE, todos os atos regulatórios são desenvolvidos e recebem as informações resultantes desse evento de modo direto ou indireto, demandando estratégias que, muitas vezes, não são observadas pela instituição.

Dessa forma, considerando a problemática desse artigo, apresentam-se, posteriormente aos procedimentos metodológicos, uma leitura de possíveis estratégias que tem, nos indicadores de avaliação que resultam do Exame, instrumentos de governança para um curso de graduação em Administração de uma Universidade Comunitária.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o intuito de consolidar um estudo consistente, o artigo que se apresenta considera um arcabouço metodológico alinhado a visão de mundo interpretativista de Morgan (1980), posicionado no paradigma qualitativo que aborda um fenômeno complexo de acordo com o posicionamento epistemológico dos autores. Nesse sentido, para classificar a investigação utilizar-se-á os direcionamentos propostos por Souza, Fialho e Otani (2007), considerando a abordagem qualitativa que é exposta por Creswell e Plano Clark (2013).

A pesquisa utiliza-se da documentação indireta, no momento em que utiliza dados primários e secundários e pode ser considerada aplicada, já que origina-se de um caso prático consolidado em uma universidade comunitária catarinense. Com relação aos objetivos, ela pode ser classificada como uma pesquisa descritiva e até mesmo exploratória, tendo em vista o fato de que poucos estudos abordam a utilização dos relatórios de área, instituição e curso para a gestão dos indicadores oriundos do ENADE. Outro ponto que pode confirmar esse aspecto é a lacuna encontrada nas discussões que buscam compreender os indicadores como instrumentos de governança. (SOUZA, FIALHO E OTANI, 2007).

Ainda de acordo com os procedimentos técnicos da pesquisa, utilizam-se as técnicas bibliográficas, no momento em que busca-se uma abordagem em materiais empíricos já publicados, documental, ao abordar os documentos relacionados com a sistematização da avaliação e que são produzidos pelo INEP, e o estudo de caso, já que o artigo busca descrever um estudo desenvolvido em um contexto específico.

Sob a égide desse posicionamento, os resultados da investigação apresentam-se a seguir.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNESC: UM BREVE TRAÇO DA JUSTIFICATIVA DE OFERTA**

No ano de 2014, especialmente após uma profunda análise de seu desempenho nos indicadores que surgem do ENADE, o curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense vem buscando a introdução de ações em seu contexto que tornem os indicadores, e consequentemente a gestão desses aspectos, como estratégicos. Para tanto, no ano de 2015, após um estudo sistemático dos desempenhos anteriores, o NDE estabeleceu um quantitativo de ações com a intenção de fortalecer o processo de construção de uma cultura voltada para o uso e a gestão desses indicadores, com a intenção de desenvolver ações que promovam o ENADE, o CPC e todos os insumos como indutores de qualidade e instrumentos de governança.

Com base nessa premissa, uma das ações que se originou nesse conjunto de atividades foi a revisão do Projeto Pedagógico do Curso, no intuito de estabelecer um novo rumo que pudesse convergir a integração de duas estruturas curriculares vigentes que configuram distintas linhas de formação. Em seu Projeto Pedagógico, atualmente em processo de revisão e adequação, o curso destaca desafios, oportunidades e ações que, em uma visão geral, o posicionam na região do extremo sul catarinense como uma forma de promover a educação superior dentro dos princípios estabelecidos no PDI da UNESC.

Em linhas gerais, suas justificativas posicionam o curso em um cenário multicultural, marcado pela colonização diversificada que deu origem aos diversos modelos de negócio encontrados no

contexto da região. Com dados advindos do SEBRAE (2013), é possível identificar que o sul catarinense possui uma agricultura forte, baseada em minifúndios rurais e que divide espaço com um parque industrial atuante, considerado um dos maiores do estado. Nesse contexto, é possível identificar uma complexidade de negócios que vão desde empresas pequenas até multinacionais de grande porte, alavancando um Produto Interno Bruto reconhecido como um dos principais do estado de Santa Catarina. Na região sul catarinense, âmbito da atuação do curso de Administração da UNESC é possível identificar que os elevados indicadores de crescimento do desenvolvimento humano ampliam a lacuna para que o curso explore no sentido de promover a formação de profissionais qualificados. Por meio do valor agregado que há nos negócios estabelecidos no contexto dos municípios que compõem o arcabouço regional atendido pelo curso.

Pela análise do documento, é possível identificar que o curso, principalmente após a revisão dos indicadores de avaliação, busca observar atentamente as políticas do PDI para se posicionar, de maneira que o uso, a reflexão e as ações baseadas nos resultados da avaliação possam ser percebidas como um diferencial competitivo do curso. Dessa forma, ao explorar esses resultados é possível identificar mecanismos de gestão que podem proporcionar ações competitivas e que possam inserir a comunidade acadêmica em uma cultura alinhada com o ENADE.

Ao estabelecer a prova de 2015 como objetivo estratégico, o NDE, responsável pelas ações de controle e acompanhamento dos indicadores, estabeleceu uma agenda com 35 ações relacionadas a gestão dos indicadores, ao processo de desenvolvimento de políticas estratégicas para o curso e também vinculadas ao processo de sensibilização de acadêmicos, professores, gestores e comunidade acadêmica. Até o momento corrente, diversas ações já foram implementadas, sendo que seus resultados mostram que é possível tornar os indicadores que surgem do ENADE como instrumentos de governança, pois permitem que esses aspectos tornem-se indutores de qualidade do curso e responsáveis pela alteração de uma cultura, que tem, nos indicadores de qualidade previstos na Portaria Normativa No 40, de 13 de dezembro de 2007 (consolidada e republicada pela Portaria Normativa No 23, de 01 de dezembro de 2010), o principal norte de direção.

A seguir, o registro dessas ações e suas respectivas justificativas serão apresentadas.

#### 4.1 A ANÁLISE DOS RELATÓRIOS: OS INDICADORES COMO INDUTORES DE QUALIDADE

Uma das demandas que justificaram a revisão do instrumento de Avaliação de Curso de Graduação, por meio da Nota Técnica 08, de 04 de março de 2015, esteve relacionada ao uso dos relatórios do INEP (Área, Cursos e Instituições) para a gestão dos indicadores de avaliação que geram o Conceito Preliminar de Curso. Notadamente originários do ENADE, esses indicadores devem ser utilizados como instrumento de governança em um curso de graduação, considerando esse aspecto como fonte de vantagem competitiva para um curso de graduação e, sobretudo, para a instituição.

Com o foco no instrumento, o Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração centra suas ações para desenvolver e implantar as ações decorrentes das avaliações (ENADE, CPC e avaliação interna) no âmbito do curso, considerando uma análise sistêmica e global que tem no indicador “excelente” a principal objetivo. Isso fez com que o conjunto de professores pudesse se debruçar sobre os relatórios produzidos pelo INEP ao longo dos últimos três ciclos avaliativos, consolidando um estudo comparativo que permitiu a construção de um conjunto de ações relacionadas ao corpo discente, ao corpo docente, à coordenação do curso e ao NDE.

Em um primeiro momento, a análise do desempenho considerou as variações que ocorreram nos anos de 2006, 2009 e 2012, permitindo que o NDE pudesse posicionar seu foco no estudo das informações do último ciclo, no intuito de prever um possível novo desvio no ano de 2015. Dessa forma, o NDE escolheu alguns parâmetros para realizar um comparativo e consolidar as proposições de ações que foram apresentadas ao final dos estudos. Esse padrão se resume em comparar o desempenho do curso de Administração da UNESC com os seguintes aspectos:

- Um curso que está posicionado no contexto regional, com a intenção de compreender as formas pelas quais se comportam os indicadores desse curso. (IES C)
- Um curso com conceito 5 no ENADE e no CPC, de modo a comparar os insumos e o desempenho dos concluintes com um curso de alto desempenho. (IES A)
- Um curso de conceito 2, de modo a promover uma comparação com um curso de desempenho inferior, mesmo que esse curso esteja em um outro contexto regional. (IES B)

Por meio dessa escolha, uma série de comparativos foram possíveis de se estabelecer, com destaque para o quadro 01 que retrata uma análise desses indicadores sistematizadas pelo NDE do curso de Administração da UNESC.

Detalhamento do Conceito ENADE							
	Nota Bruta (FG)	Nota padronizada (FG)	Nota Bruta (CE)	Nota padronizada (CE)	Conceito ENADE (Contínuo)	Conceito ENADE (Faixa)	CPC
<b>UNESC</b>	45,02	2,73	32,97	2,34	2,44	3	2,45 (3)
<b>IES A</b>	46,11	2,92	<b>49,97</b>	<b>4,92</b>	<b>4,42</b>	<b>5</b>	3,82 (5)
<b>IES B</b>	35,28	1,09	22,89	<b>0,82</b>	<b>0,88</b>	<b>1</b>	1,92 (2)
<b>IES C</b>	44,16	2,59	32,51	2,27	2,35	3	2,09 (3)

Quadro 01: Análise comparativa do desempenho do curso de Administração  
Fonte: Elaborado pelos autores 2015.

Com base nas análises das informações do curso de Administração da UNESC, é possível identificar que a nota bruta da formação geral dos concluintes do curso de Administração da UNESC varia pouco em relação a IES A, entretanto o desempenho na nota bruta no Componente de Formação Específica apresenta uma variação abrupta, demonstrando que a primeira lacuna encontrada nesse estudo está no desempenho dos concluintes do curso da UNESC. Outro ponto que demonstra um cuidado importante que deve ser tomado pelo curso de Administração da UNESC está no conceito ENADE, que leva em consideração as notas padronizadas de Formação Geral e de Componente Específico, aplicando-se os princípios estatísticos que são consagrados na estrutura do cálculo.

Pela análise do conceito ENADE, os estudos desenvolvidos pelo NDE buscaram subsídios complementares nas informações anuais publicadas pelo INEP e que se referem a estrutura do Conceito Preliminar de Curso, mais especificamente na divulgação que ocorreu no ano de 2013 e se referiu ao desempenho dos cursos avaliados no ano de 2012. Com esses dados, foi possível identificar que o curso de Administração da UNESC deve se atentar para as variáveis que são apontadas na figura 02, já que estas são originárias do ENADE e contribuem para a consolidação dos indicadores consolidados na Portaria Normativa No 23, de 29 de dezembro de 2010.

Os pontos que se destacam estão relacionados ao IDD, ao percentual de doutores e ao % de mestres e são destacados a seguir.

Detalhamento do CPC – Principais Insumos							
	IDD	INFRA	ODP	%Doutores	%Mestre	NR	CPC
<b>UNESC</b>	<b>1,66</b>	4,58	<b>3,56</b>	<b>0,81</b>	<b>2,13</b>	<b>4,46</b>	2,45 (3)
<b>IES A</b>	2,48	4,93	4,78	5,00	5,00	2,83	3,82 (5)
<b>IES B</b>	1,02	4,07	2,55	1,94	4,44	3,61	1,93 (2)
<b>IES C</b>	<b>2,34</b>	4,27	<b>3,88</b>	0,14	1,90	0,30	2,09 (3)

Figura 02: Detalhamento comparativo do CPC  
Fonte: Elaborado pelos autores 2015.

No que se refere ao Índice de Desempenho Esperado e Observado (IDD), primeiro aspecto destacado no comparativo, é possível identificar que há um desvio importante no que se refere ao curso de UNESC. Isso demandou um aprofundamento na estrutura do cálculo para compreender sua composição e fez com que o NDE se voltasse para o entendimento dos itens que o compõem. Dessa forma, o conjunto de professores vem desenvolvendo ações no âmbito do curso que consideram um acompanhamento do desempenho dos ingressantes no ENEM, um acompanhamento do perfil social dos estudantes (com o intuito de identificar um possível traço do perfil esperado para os concluintes). Dessa forma, sobretudo em função do comparativo com a IES C, que não é uma universidade (presumindo-se que não há ensino, pesquisa e extensão institucionalizados), a intenção com essa análise é minimizar esse impacto no ano de 2015, aproveitando o peso que o IDD traz ao cálculo do conceito, caso este não sofra qualquer tipo de alteração.

Um ponto que despertou a atenção do NDE se relacionou com as tendências para o conceito no ano de 2015, já que o grupo de professores identificou um desvio no conceito desde o ano de 2009

e que pode estar alinhado a IES B e não com o desempenho da IES A. Isso fez com que o NDE pudesse pensar em uma política específica que será caracterizada adiante para fortalecer a participação do concluinte na prova do ENADE. Outro ponto de destaque são os indicadores relacionados à Organização Didático-Pedagógico (ODP) e a Infraestrutura (INFRA), que remetem ao questionário do estudante (QSE) que tem participação ativa do estudante. Nesse sentido, ao identificar um desvio nos conceitos relativos a organização didático-pedagógica, o NDE do curso de Administração passou a desenvolver ações de sensibilização sobre o processo de auto-avaliação e, principalmente, ações que voltam a disseminação das informações relacionadas com a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Entre as proposições para o ano de 2015, estão processos de sensibilização sobre o preenchimento do questionário do estudante, sobretudo no intuito de orientar o preenchimento com responsabilidade.

Como sugestões institucionais, sempre tendo os parâmetros de comparação centrados na IES A, o NDE apresentou também uma proposta de adequação no quadro docente, valorizando docentes titulados em disciplinas específicas para que possa ser possível alcançar uma variação positiva no CPC no ano de 2018, em função da agenda do Censo da Educação Superior já estar concluída. Mesmo assim, a gestão do quadro docente foi tema de discussão durante diversos encontros no ano de 2014 e vem sendo discutido no ano de 2015, com a intenção de consolidar as propostas estabelecidas atualmente para o próximo ciclo de avaliação. Essas ações de acompanhamento do quadro docente, vinculadas a alocação, contratação e a socialização de uma política institucional de qualificação dos professores, se justificam no momento em que o NDE conclui seus trabalhos entendendo que, em uma Universidade que possui ensino, pesquisa e extensão institucionalizados, é recomendável que um curso estabelecido a 40 anos possua um quantitativo de doutores condizente com seu histórico e com a demanda de trabalho de pesquisa que envolve o curso.

Em linhas gerais, compreendendo que as lacunas estão no desempenho dos concluintes no componente específico da avaliação, no IDD, nos indicadores oriundos do questionário socioeconômico e na titulação de docentes no âmbito do curso, o NDE compreende desenvolveu uma série de ações que se estabeleceram com a intenção de fortalecer as competências institucionais já para o ano de 2015. Elas se resumem em ações que envolvem os estudantes, os docentes e os gestores do curso, considerando uma agenda, uma política de sensibilização e uma análise profunda dos instrumentos de avaliação aplicados aos estudantes.

#### 4.2 OS INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA: UMA AGENDA PARA O ENADE

A partir de uma análise dos relatórios de área, curso e instituição, ambos publicados pelo INEP em função dos resultados do ENADE no ciclo anterior ao de 2015, foi possível assumir um princípio estabelecido para os indicadores e consagrado na Nota Técnica 08/2015 que alterou os instrumentos de avaliação de cursos de graduação. Dessa forma, em complemento a um aspecto descrito nesse documento, o curso de Administração da UNESC, por meio do Núcleo Docente Estruturante, considerou o resultado de um estudo sistemático dos indicadores para o desenvolvimento de ações que possam se transformar em políticas, agregando valor ao processo de construção de uma cultura voltada para a avaliação. Com base nas premissas estabelecidas pelo SINAES, por meio do que apresenta o INEP (2009) e Francisco et. al. (2012), isso fortalece as competências do curso para o entendimento dos princípios do SINAES, permitindo que o arcabouço da regulação possa ser integralmente respeitado.

As ações tem o objetivo de explorar o CPC, seus indicadores adjacentes e insumos, de modo que se torne possível criar uma série de políticas institucionais voltadas para o acompanhamento, controle, sensibilização e aumento dos conceitos que envolvem o curso. Essas ações envolvem discentes, docentes e a gestão do curso de graduação, por meio da estrutura institucional que envolve o curso de Administração da UNESC.

A primeira ação que busca consolidar os indicadores como instrumentos de governança no curso, está relacionada com a sensibilização. De acordo com Molck (2013), quando esse tipo de processo envolve estudantes, docentes e comunidade acadêmica, no sentido de apresentar a importância do ENADE e do uso de seus resultados, há uma possibilidade maior de manter o compromisso de todos aqueles que se responsabilizam por compreender o ENADE como um evento. Dessa maneira, compreendendo o exame como um evento, já que há uma série de ações que se consolidam a partir do ENADE, o NDE do curso de Administração estabeleceu um conjunto de ações que tem a intenção de inserir todos no contexto do exame.

Uma dessas ações, se referem a palestra de Sensibilização para os estudantes. Nessas palestras, que são desenvolvidas por membros do NDE e integram o conjunto de 65 ações que foram desenvolvidas para o ano de 2015. Nesses eventos são tratadas as questões conceituais, técnicas,

epistemológicas e estruturais do SINAES, propondo a ênfase no ENADE e na importância de compreender toda a estrutura da avaliação como um evento institucional. O foco das ações também se refere a socialização das informações relacionadas ao questionário do estudante (QSE), que faz parte da composição do CPC e requer uma participação comprometida do estudante.

Ao longo do primeiro semestre de 2015, foram mais de 500 estudantes atingidos no contexto da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas, estrutura em que está posicionado o curso de Administração da UNESC. Especificamente no curso de Administração, foram cerca de 120 estudantes alcançados, sendo que para o segundo semestre estão sendo planejados novos eventos que vão observar os estudantes que serão habilitados à participação no ENADE. É importante destacar que essa ação faz parte de uma agenda de 37 ações que ocorrem durante o ano de 2015, o NDE do curso de Administração também estabeleceu o “Programa de Formação para o Desenvolvimento da Prova do ENADE”,

Outra ação que vem se desenvolvendo acontece junto ao corpo docente do curso, a partir de um processo de estudo sobre os instrumentos de avaliação aplicados aos estudantes. A justificativa pauta-se no fato de que as políticas para a construção de uma cultura para a gestão dos indicadores, e sua utilização como instrumento de governança, ainda encontra-se em construção e por isso quanto mais o estudante tiver contato com instrumentos alinhados ao Exame melhor poderá ser sua aclimatação à prova. Dessa forma, considerando o que é proposto Barreto, Mendes e Oliveira (2009), a construção de um banco de itens, alinhado com uma matriz de referência, permite que sejam trabalhados os conteúdos necessários e nas formas necessárias para uma avaliação eficaz. Durante o primeiro semestre de 2015, mais de 60 avaliações foram analisadas e um conjunto aproximado de 180 itens foram construídos, sendo que sua aplicação trouxe um diagnóstico que vai culminar em ações preventivas para fortalecer a participação no ENADE.

Tendo a proposta de utilizar os indicadores como instrumento de governança, outras duas ações ainda foram estabelecidas pela Coordenação do Curso e pelo Núcleo Docente Estruturante. As contribuições de Molck (2013) mostram que é fundamental que as lideranças estabelecidas no curso possam “abraçar” a ideia da construção de uma cultura voltada para a gestão do CPC, e por conseguinte do ENADE. Dessa maneira, a Coordenação constituiu a “Coordenação de Área” de modo a fortalecer a participação dessas lideranças na implementação das ações propostas para o ano de 2015 e para toda a gestão dos indicadores que se originam do Exame. O resultado dessa ação mostra que, até o momento, mais de 75% dos docentes do curso foram incluídos no contexto das ações desenvolvidas, de modo que tudo o que é realizado pelos professores passa pela revisão e acompanhamento de cada coordenador. Esses professores, com o auxílio do NDE, também tornam-se responsáveis pela sensibilização dos demais professores e dos estudantes, contribuindo para tornar o ENADE algo mais do que uma prova, mas um evento institucional.

Por fim, importa destacara a criação do Grupo de Apoio Pedagógico (GAPE) que se originou a partir das ações criadas pelo estudo realizado no curso de Administração, e que vai ser o responsável por replicar esse conjunto de estratégias para os cursos da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas que é responsável pelos cursos avaliados pelo ENADE 2015.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desde 2004, com o advento do ENADE como base para o processo de regulação, estabelecem-se uma série de oportunidades, desafios e recomendações para o uso dos resultados da avaliação e a criação de uma cultura favorável a utilização dos princípios do SINAES de maneira análoga ao planejamento. Com base nessa reflexão, o artigo apresentou as contribuições da utilização dos relatórios divulgados pelo INEP para construir políticas institucionais que fortalecem o uso dos indicadores de avaliação em um curso de Administração de uma Universidade Comunitária.

Com base nesses apontamentos, o NDE do curso que é objeto de estudo realizou um aprofundado estudo a partir dos relatórios e constituiu um panorama que pode auxiliar na previsão do desempenho no exame durante o próximo ciclo. Esse estudo auxiliou a construção de estratégias que permitiram a abordagem de estudantes, docentes e gestores no processo de construção de uma cultura favorável a utilização do ENADE como instrumento auxiliar à gestão institucional.

À guisa de conclusão, destacam-se oportunidades que podem ser exploradas por meio dos resultados dos estudos, bem como da agenda para o ENADE, de modo que essas ações possam ser replicadas no âmbito de toda a Universidade. Os desafios estão relacionados com a continuidade desses estudos e, sobretudo, com a sensibilização da comunidade acadêmica para a manutenção dessa preocupação, principalmente os estudantes e membros do corpo docente. Como recomendações, sugere-se que o NDE se debruce em outros pontos que compõem o CPC,

fortalecendo a participação no processo de auto-avaliação, o acompanhamento da alocação do quadro docente e as estratégias que são aplicadas no processo de gestão do curso de graduação.

Destarte, em função da complexidade que envolve a temática, o artigo em tela não tem a intenção de esgotar o assunto, mas sim de promover uma reflexão ampliada sobre os desafios que envolvem a gestão de cursos de graduação que participam do ENADE e que necessitam alavancar seus conceitos. Espera-se, portanto, que o artigo possa colaborar com reflexões futuras e que possa ser utilizado por pesquisadores que proponham um aprofundamento nesses construtos. Aos trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da proposta, com a intenção de legitimar um programa de acompanhamento e controle do processo avaliativo, dos indicadores (CPC e IGC) e da gestão acadêmica como forma de consolidar os indicadores como instrumentos de governança.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm). Acesso em 10/05/2011. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2001.

BRASIL. **Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm). 2006.

BRASIL. **Lei No 9.131, de 24 de novembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9131.htm). Acesso em: 21/02/2015.

BRASIL. **Portaria Normativa Nº 12, de 5 de setembro de 2008.** Institui o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC). Disponível em: [http://www.cpa.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/05/PORTARIA\\_NORMATIVA\\_12.pdf](http://www.cpa.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/05/PORTARIA_NORMATIVA_12.pdf). Acesso em: 10/05/2011. Gabinete do Ministro da Educação. Brasília. 2008.

BRASIL. **Portaria normativa Nº 23 de 29 de dezembro de 2010.** Altera dispositivos da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, que Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Acesso em: 12/04/2011. Disponível em: <http://www.semesp.org.br/portal/pdfs/juridico2011/Portarias/Janeiro/PORTARIA%20N%2023%20-1-12-10.pdf>. Casa Civil. 2010.

CEAACES. **Los elementos estratégicos de los Planes de Mejora. Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior. Cuenca. Ecuador. 2014.**

COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes. **Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** ARTMED. Porto Alegre. 2010.

COVAC, José Roberto. As políticas educacionais e seu impacto na gestão das instituições de ensino superior. IN: CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** São Paulo. Artmed. 2010.

CRESWELL, John W; PLANO CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos.** Métodos de Pesquisa 2ª edição. Porto Alegre. Penso. 2013.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformação da educação superior brasileira (1995-2009): Do provão ao SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

ESTEVES, Paulo Cesar Leite. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina.** Tese. 154f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

ETZKOWITZ, Henry. *Anatomy of the entrepreneurial university*. **Studies of science/Etudes sur la science**. 52: 486. 2013.

EVERS, Hans. Dieter. **Towards a Malaysian Knowledge Society**. *Third international Malaysian Studies Conference (MSC3)*. Bangi, 6-8 August, 2001.

FAVA, Rui. **Educação 3.0: aplicando o PDCA nas instituições de ensino**. 1ª ed. São Paulo. Ed. Saraiva. 2014.

FILHO, Edmundo Escrivão; RIBEIRO, Luis Roberto de Camargo. Inovando no ensino de administração: uma experiência com a aprendizagem baseada em problemas (PBL). **Cadernos EBAPE.BR**. FGV EBAPE. Número Especial. Ago. 2008.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino, NAKAYAMA, Marina Keiko, MULLER, Jactania Marques; NETO, Emilio da Silva. Os paradigmas dominantes na gestão da educação superior a partir da autoavaliação: uma revisão integrativa. **Anais do IV Congresso Internacional de conhecimento e inovação**. Loja, Equador. 2014.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise das ações que confirmam a relação entre IGC e o PDI: Um estudo em Faculdades Isoladas no sul de Santa Catarina**. Dissertação 186 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; MELO, Pedro Antônio de; NUNES, Rogério Silva; MICHELS, Expedito; AZEVEDO, Maria Ines Nava. Contribuições da avaliação *in loco* como fator de consolidação dos princípios estruturantes do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 3, p. 851-876, nov. 2012.

GARCIA, Mauricio. **O enigma do CPC**. Seminário apresentado na Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior em 10 de novembro de 2009. ABMES. Brasília. 2009.

GIOSTRI, E. C. **Comunidades virtuais de prática como alternativa na formação continuada de docentes da educação superior tecnológica**. 2008. 247f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica da Universidade Federal da Santa Catarina – UFSC. 2008.

GROPPO, Luís Antonio. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado nacional. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP. vol.16, n.1, pp. 37-55. 2011.

HÉKIS, Hélio Roberto. **Balanced scorecard: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação: o caso da faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina**. Tese (Doutorado). 221 fls. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2008.

INEP. **Seminário ENADE 2015**: Os indicadores como instrumentos de governança. Coordenação-Geral de Controle de Qualidade da Educação Superior – CGCQES. Diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES. Brasília, 2015a.

INEP. Nota técnica DAES/INEP Nº 008/2015. Revisão do instrumento de avaliação de cursos de graduação nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para as modalidades: presencial e a distância, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES. Brasília, 2015b.

INEP. **Resumo técnico do censo da educação superior de 2012**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. Brasília, 2014.

INEP. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação**. 5ed. revisada e ampliada – Brasília: Editora INEP, 2009.

MACHADO, Luis. Eduardo. **Gestão Estratégica para instituições de educação superior privadas**. 1 ed. – São Paul: FGV Editora 2008.

MARCELINO, Gileno. F.(Org.).**Gestão Estratégica de Universidade**. 1 ed. Brasília: Editora UNB. Brasília. 2004.

MOLCK, Adauto Marin. **Exame nacional de desempenho dos estudantes: impactos nas IES e estratégias de aprimoramento institucional – Um estudo a partir da produção científica brasileira (2004-2010)**. Dissertação (156 fls). Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro de Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica da Campinas (PUC). 2013.

MONTEIRO, Carlos. **O desafio de colocar 10 milhões de estudantes no ensino superior. Estudos e projeções: panorama e propostas**. Trabalho apresentado no IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Salvador. 2011.

MORAES, Mario Cezar Barreto. **ENADE 2009: orientações para as IES**. Julho de 2009. Acesso em: 27/05/2011. Disponível em: [www.observatorioacademico.com](http://www.observatorioacademico.com). 2009.

MORGAN, Gareth. **Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory**. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. No 4. 1980.

MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI –Análise do processo de implementação**. São Paulo. Editora Hoper. 2006.

O'SHEA, R. P.; ALLEN, T. J.; MORSE, K. P.; O'GORMAN, C.; ROCHE, F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R & D Management*, v. 37, n. 1, p. 1-16, 2007.

PINTO, Rodrigo Serpa. **Meta-avaliação: uma década do processo de avaliação institucional do SINAES**. Tese (209 fls). Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2015.

POLIDORI, Marlis M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e outros índices. In: **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, v. 14, n. 2, p. 439-452, 2009.

RISTOFF, Dilvo I. **Construindo outra educação: tendências e desafios da educação brasileira**. Editora Insular. Florianópolis. 2011.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. O SINAES como sistema. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 3, n. 6, 2011.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária: em busca de uma epistemologia**. Anais do IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Florianópolis, 2009, CD ROM.

SEBRAE. **Santa Catarina em números: macrorregião Sul**. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Sustentável. Florianópolis. 2013.

SOUZA, Antonio C.; FIALHO, Francisco. A. P.; OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. 1ª Ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

THIVES JÚNIOR, Juarez Jonas. **Competências para dimensões do sistema nacional de avaliação da educação superior- SINAES**. 215 fls. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2007.

UNESCO. **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década 2011-2020**. Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura. Brasília, 2012.

VOOS, Jordelina. B. A. **O processo de Avaliação Institucional e a adaptação estratégica na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE**. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina, 2004.