



**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PADRÕES DE QUALIDADE DEFINIDOS PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, PELO MEC E PELA SOCIEDADE, INCLUINDO ENADE, IDD, CPC E IGC.**

**Vera Lucia Telles Scaglione  
Marcello Nitz da Costa**

**Resumo**

Este artigo, elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica, aborda a expansão desenfreada do ensino superior brasileiro, especialmente o segmento das Instituições de Ensino Superior privadas, que tem levado a um intenso acirramento da concorrência entre as Instituições de Ensino Superior além de uma crescente preocupação para a Sociedade e para o Governo, sobre a garantia de padrões de qualidade para este importante segmento. Primeiramente é discutida a definição do conceito de qualidade em ensino superior, a seguir é feita uma análise crítica dos principais indicadores de qualidade instituídos pelo governo e sua eficiência em medi-la. Na sequência, o papel das Comissões Próprias de Avaliação — CPAs — é destacado nesse contexto. Por fim, o trabalho apresenta possíveis estratégias de gestão das IES nesse contexto de grande competitividade e pressão regulatória.

**Palavras-chave:** Avaliação da educação superior, qualidade da educação superior, gestão universitária.

## **1- Introdução**

O crescimento do país nos últimos anos possibilitou o acesso de classes sociais antes menos favorecidas à educação superior. Isso desencadeou um processo de crescimento de oferta de vagas, aumento do número de instituições e acirramento de concorrência entre as instituições privadas. Paralelamente, o governo federal intensificou as ações de regulação, supervisão e avaliação institucional. Com base na lei do SINAES, o MEC (Ministério da Educação e Cultura) criou um sistema de avaliação das Instituições e dos Cursos Superiores. Aplica a mesma metodologia para todos e produz conceitos — ENADE (Exame nacional de Estudantes), IDD (Indicador de Diferenças entre o Desempenho Esperado e Observado), CPC (Conceito Preliminar de Curso e IGC (Índice Geral de Cursos) - que têm a pretensão de medir a qualidade. Rapidamente a Sociedade tem compreendido esses conceitos como sendo a própria qualidade, pois são divulgados como que num ranking, sem aprofundamento da compreensão de seus significados. Aos gestores das IES cumpre fazer o melhor possível num cenário em que as instituições se movimentam para reconhecer e manter seus cursos, captar e reter alunos, sem perder de vista a árdua tarefa de buscar a qualidade no nível esperado pela Sociedade e Governo.

Neste estudo será discutido o conceito de qualidade em educação superior. Em seguida, será feita uma análise crítica dos indicadores adotados pelo MEC. Na sequência, o papel das Comissões Próprias de Avaliação — CPAs — é destacado nesse contexto. Por fim, este trabalho mostra como alguns modelos de gestão podem ser adaptados a essa realidade, utilizando-se da CPA como valiosa fonte de informações. Uma gestão adequada promoverá a qualidade internamente e, auferirá naturalmente bons resultados nas avaliações a que for submetida a Instituição.

Como fundamento desse estudo e das propostas apresentadas, foi feita uma pesquisa bibliográfica baseada em obras de autores destacados na área de avaliação e de gestão universitária, em especial os focados na questão da qualidade das IES, vista sob um conceito bastante abrangente.

## **2- O Cenário atual**

Nas últimas duas décadas muitas mudanças socioeconômicas e culturais vêm ocorrendo no mundo, especialmente no que se refere ao desenvolvimento da tecnologia da informação, a qual, por sua vez, levou a uma crescente busca por conhecimento, que acabou por impulsionar também o ensino superior.

No Brasil essas mudanças foram sentidas fortemente, causando muitas inovações políticas e sociais, dentre elas a ascensão de classes menos favorecidas, que passaram a ter acesso a bens de consumo e também ao ensino superior.

Para atender a essa crescente demanda pelo ensino superior, ocorreu uma grande expansão, no final da década de 90, por intermédio da iniciativa privada. Tal situação levou a uma grande mudança no mercado educacional brasileiro (BARREYRO, 2007).

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2008), as instituições de ensino superiores (IES) privadas representam 89,4% do total de IES brasileiras com aproximadamente 4,4 milhões de alunos matriculados, sendo a maior demanda em nível de graduação. Entretanto, o número de

ingressantes nos cursos superiores não acompanhou o aumento do número de vagas oferecidas, o que acabou gerando capacidade ociosa, em especial nas IES privadas.

A explicação das causas dessa questão passa pela Lei nº 9.394 de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que permitiu a abertura de IES por todo o país, provocando verdadeira disputa pelos estudantes, tornando o ambiente educacional brasileiro bastante competitivo.

O aumento do número de IES não levou a uma melhora qualitativa do sistema educacional brasileiro. Pelo contrário, a qualidade de muitas instituições decaiu bastante com o advento da competitividade (Consoni e Henriques, 2011). E a dificuldade do governo em cumprir sua missão de “cuidar” dessas instituições passou a ser um enorme desafio.

Entra-se então numa seara mais complexa que seria o conceito de qualidade no contexto educacional, e em especial na educação superior. A definição de qualidade em termos gerais já é bastante difícil, mas deve ser sempre considerada atrelada a um determinado contexto socioeconômico e político.

### **3- Qualidade das IES**

É muito fácil definir a qualidade de produtos tangíveis, como automóveis, roupas e eletrodomésticos. No entanto, quando se ousa aferir qualidade de uma Instituição de Educação Superior, a tarefa é praticamente impossível. Dizer nesse caso que qualidade é um conceito relativo e complexo parece ser uma tentativa de contornar o desafio, mas não é, pois existem várias dimensões que se deve considerar ao tentar medi-la. A tendência, no entanto, tem sido de tratar educação superior como um produto industrializado, em que se busca medir a qualidade por intermédio de alguma escala comparativa, sem espaço para subjetividades ou relatividades.

A primeira grande subjetividade se apresenta de imediato, quando se tenta definir a própria qualidade. Não existe e talvez jamais exista consenso em qualquer forma simplificada ou objetiva de definição.

O conceito tradicional de qualidade, derivado da indústria, refere-se à qualidade de produtos, ao cumprimento de normas e padrões previamente estabelecidos como adequados. Logo, como a educação não pode ser resumida a um produto, essa concepção está longe de definir qualidade na educação. O egresso poderia ser considerado seu produto, assim como o resultado de suas pesquisas, ou o resultado de seus trabalhos sociais, mas a educação superior envolve tudo isso e muito mais. Dias Sobrinho (2005) define as IES como rede de relações ou malha de processos.

A qualidade de uma IES também pode ser definida pela sua capacidade de cumprir sua missão institucional (OECD, 1999). Essa definição é muito importante, pois não tenta buscar um conceito único, um padrão generalizável para todas as IES, mas aceita a sua diversidade.

Qualidade de uma IES pode ser vista por um prisma economicista, podendo ser resumido nos termos eficiência e eficácia na gestão de recursos disponíveis e alta produtividade. Essa definição contempla apenas a questão da adequada gestão de uma IES (Fazendeiro, 2002), mas não consegue abranger todos os aspectos da educação.

O governo, de acordo com o artigo 209 da Constituição de 1988, é responsável pela avaliação da qualidade das IES: “o ensino é livre à iniciativa privada mediante avaliação de qualidade pelo poder público”.

Aqui se entra no ponto crucial da questão: por um lado o governo, frente a uma grande demanda reprimida por educação superior e, impossibilitado de atender financeiramente a essa questão, viu-se obrigado a abrir o mercado para a iniciativa privada, porém, deparou-se com um enorme desafio: como cuidar agora de um sistema educacional dessa dimensão? Como cumprir sua missão de avaliar sua qualidade?

A dificuldade em se avaliar as instituições é imensa, em face da complexidade de suas estruturas, suas implicações sociais, filosóficas, políticas, éticas, culturais e ideológicas. Além da já citada diversidade de contextos, objetivos e missões que devem ser considerados e respeitados.

“Avaliar a qualidade implica necessariamente uma tomada de posição que pressupõe uma escolha de um sistema valorativo, dentre vários outros possíveis, num determinado meio social (Dias Sobrinho, 2000, p. 212)”.

Várias foram as tentativas de avaliar a qualidade da educação superior até a concepção do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, em 2004. O SINAES é regido pela Lei nº 18.861, de 14 de abril de 2004, sendo composto por três elementos: a avaliação das IES, dos cursos e do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). As avaliações institucionais, previstas pelo SINAES, podem ser internas, isto é auto-avaliações realizadas por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) ou externas realizadas por comissões designadas pelo INEP.

O SINAES tem como princípios fundamentais: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior, o reconhecimento da diversidade do sistema, o respeito à identidade, à missão e à história das instituições, a globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada com base em um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada e a continuidade do processo avaliativo. Independentemente de sua natureza jurídica e de seus propósitos, as IES precisam ser entendidas como instituições sociais e enquanto tais devem ser avaliadas e se deixar avaliar periodicamente (Dias Sobrinho, 2005).

Na Europa, como a maior parte do ensino superior é financiada pelo governo, existe a noção de que as universidades são criadas e mantidas pela sociedade e, sendo assim, é clara a necessidade de prestação de contas num sentido bem amplo, conhecido por “accountability”. Para as universidades europeias, esse é o principal motivo pelo qual precisam ser constantemente avaliadas: isto é, comprovar que estão cumprindo seu papel (Stensaker, 2011).

A grandiosidade do sistema de educação brasileiro e a pretensão do MEC de controlar tudo fizeram com que se reduzisse a Lei do SINAES à simples determinação de índices - ENADE, IDD, CPC e IGC. Isso aplicado a um sistema em rápido crescimento gerou grandes distorções. Hoje, esses índices são vistos como a representação numérica da qualidade, de modo que a qualidade de uma IES é seu IGC e a de um curso é seu CPC.

De forma muito resumida, as variáveis que compõem os índices de qualidade citados são os desempenhos acadêmicos dos ingressantes e formandos, a infraestrutura, a titulação do corpo docente e a condição sociocultural dos alunos. É inegável que todas elas são importantes na formação do conceito de qualidade institucional. A distorção aparece quando os tais índices são gerados e o ranking é formado, reduzindo-se tudo a um simples número,

aplicando-se as mesmas fórmulas para todos, sem levar em consideração, por exemplo, a diversidade regional e a relevância dos resultados da IES para a sociedade.

Não é correto que as IES e seus gestores aceitem apenas esses índices e essa política controladora para garantir sua qualidade. Cada IES deve se aprofundar na discussão, alinhando sua busca pela qualidade à missão institucional e aos objetivos dos seus cursos. Esses fatores são particulares, regionais, específicos para aquela IES e refletem sua responsabilidade social. Daí a importância de se voltar para a avaliação interna, que deve ser muito mais abrangente, participativa e reflexiva, menos burocrática e tecnicista. Para isso, parece natural que se aproprie dos resultados evidenciados através dos relatórios da Comissão Própria de Avaliação, a CPA.

A pertinência e relevância social são fatores raramente contemplados nas avaliações externas. Ainda que sejam considerados, não impactam de forma significativa os citados índices de avaliação. Com isso, não há incentivo para que políticas de democratização do acesso, redução de evasão e de associação da função cognitiva com a formativa integral do profissional social sejam implantadas (Sobrinho, 2008). Nesse sentido, prejudica-se o desenvolvimento da qualidade da educação superior brasileira, pois um sistema de qualidade deve possuir relevantes propósitos socioculturais e econômicos, deve ser diversificado e proporcionar igualdade de oportunidades, valorizando a formação integral dos indivíduos (BERTOLIN, 2007).

#### **4- Os Conceitos e Índices da Avaliação da Educação Superior**

A grande crítica que ora se faz à avaliação da qualidade é o fato de ela ter sido reduzida a índices. Pode não ter sido a intenção inicial dos tecnicistas que elaboraram esse sistema, mas os índices simplificaram demais a forma de se comparar a “qualidade”. Num cenário competitivo e com tantas opções de cursos e instituições, nada mais simples do que comparar as notas das IES para saber qual é a melhor. Por tudo o que já se falou, é um uso indevido desses indicadores, mas o que importa é que isso tem impactado demais as estratégias de gestão das IES.

Antes de criticá-los, é necessário entendê-los. Aqui o objetivo não é o aprofundamento nas formas de cálculo, mas sim na compreensão de que variáveis afetam esses índices. Que existe relação entre a composição dos índices e a qualidade é inegável. Porém, há sérias distorções que devem ser muito bem compreendidas antes de se implantar um modelo de gestão. Um bom modelo de governança não pode se basear nos índices do MEC, mas também não pode deixá-los de lado, pois toda a regulação da Educação Superior é feita com base neles.

#### **5- O ENADE**

O ENADE, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, é a base de todo o sistema de avaliação de cursos e instituições. O objetivo do exame, conforme preconizado pelo INEP, é avaliar o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos previstos nas diretrizes curriculares, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial. O ENADE consiste numa prova de 40 questões aplicada a todos os alunos concluintes do curso —10 de formação geral e 30 de formação específica, conforme a área. Além da prova, o aluno responde previamente um questionário socioeconômico.

As notas são normalizadas para uma escala discreta de 1 a 5. Ou seja, as melhores médias recebem conceito 5 e as piores 1. O ENADE, portanto, não avalia numa escala absoluta, mas sim relativa. Ou seja, o que realmente avalia é o desempenho com relação aos demais cursos. Em suma, o conceito ENADE deve ser visto como indicador de qualidade do curso em comparação aos demais.

## 6- O IDD

O IDD, Indicador de Diferenças entre o Desempenho Esperado e Observado, é uma tentativa complexa de medida das competências e habilidades acumuladas com o curso. Para seu cálculo, compara-se o desempenho médio dos alunos do curso no ENADE com o desempenho médio de todos os alunos brasileiros do mesmo curso e na mesma condição socioeconômica. É para a determinação dessa condição socioeconômica que se utiliza o questionário respondido por todos os ingressantes e concluintes às vésperas do ENADE. É com base nele e nos resultados do ENEM dos ingressantes que se tem o perfil do aluno da instituição para efeito de determinação do IDD. O que o IDD pretende medir é, portanto, o efeito do curso. Mais uma vez é um conceito relativo e não absoluto, pois a normalização para a escala de 1 a 5 é feita com a tabulação de todos os resultados daquele curso no país com o mesmo perfil de ingressantes.

## 7- O CPC

O CPC, Conceito Preliminar de Curso, é um indicador composto pelo conceito ENADE, pelo IDD e outros insumos, como titulação e regime de dedicação do corpo docente — informações essas extraídas do censo da educação superior do MEC — e percepção dos alunos com relação à infraestrutura e à organização didático-pedagógica, avaliada precariamente por intermédio do questionário socioeconômico que antecede o ENADE. O termo preliminar usado para definir esse conceito é apropriado, pois é uma avaliação precária, que serve para que o MEC decida pela realização ou não de avaliação externa in loco das condições de oferta. Cursos com CPC menor que 3 são submetidos à avaliação in loco, em que será atribuído um conceito definitivo de curso. Sendo assim, não parece correto dar a um conceito preliminar o status de definitivo, muito menos organizar um ranking com ele. A precariedade é evidente em vários aspectos do CPC. Uma das críticas recorrentes se dá pelo fato de 10% dele serem constituídos pela resposta dos alunos a duas perguntas do questionário socioeconômico do ENADE, uma sobre planos de ensino e outra sobre a percepção dos estudantes a respeito da infraestrutura (INEP, 2010). Por dependerem de referências e comparações subjetivas, essas respostas dos estudantes não podem ser consideradas indicadores sólidos (SCHWARTZMAN, 2008).

Em 2010 os CPCs foram calculados segundo a Equação 1:

$$CPC = (30\% \times NIDD) + (20\% \times NPD) + [15\% \times (NI + NC)] + [5\% \times (NPM + NPR + NF + NO)]$$

[1]

Em que:

- NIDD: nota padronizada do IDD (peso 30%)
- NPD: nota padronizada referente à fração de docentes com titulação mínima de doutor (peso 20%)
- NI: nota padronizada dos ingressantes no ENADE (peso 15%)

- NC: nota padronizada dos concluintes no ENADE (peso 15%)
- NPM: nota padronizada referente à fração de docentes com titulação mínima de mestre (peso 5%)
- NPR: nota padronizada referente à fração de docentes com dedicação integral ou parcial (peso 5%)
- NF: nota padronizada referente à infraestrutura (peso 5%)
- NO: nota padronizada referente à organização didático-pedagógica (peso 5%)

Os critérios de cálculos são publicados anualmente pelo INEP. É de se esperar mudança em 2011 por conta da consideração do ENEM, estando os ingressantes dispensados de realizar o ENADE.

## 8- O IGC

O IGC, Índice Geral de Cursos, diferentemente dos indicadores anteriores, pretende avaliar a qualidade da instituição, pois é calculado com base em média ponderada dos CPCs de todos os cursos de graduação e das avaliações da CAPES para os cursos de pós-graduação stricto sensu.

Para efeito regulatório, o principal índice, dentre os apresentados, é o CPC. Considerando-se que o ENADE é parte principal do IDD, observa-se, analisando-se os pesos colocados na Equação 1, que cerca de 60% do CPC baseia-se no ENADE. Portanto, é correto afirmar, ainda que de maneira simplificada, que todos esses índices se apóiam no ENADE.

O ENADE é uma avaliação a que é submetido o aluno concluinte com a finalidade de avaliar a instituição. O aluno não tem nenhuma obrigação de desempenho, mas apenas de comparecimento, ainda que entregue a prova em branco, apenas para efeito de registro no histórico escolar. A falta de comprometimento de estudantes pode afetar significativamente o resultado e prejudicar consideravelmente o sistema de avaliação, todo ele amparado no ENADE. Esse é um dos motivos que justificam a preocupação de Frauches (2008), que defende que o ENADE não pode ser tomado como avaliação de qualidade de um curso de graduação sem considerar as condições de oferta.

Existe um grande risco de apoiar um sistema de avaliação de qualidade num exame. Como bem disse Dias Sobrinho (2008), quando exames nacionais têm pesos excessivos na avaliação, surge um efeito de modelamento curricular de cima para baixo, uma pasteurização da formação, sem envolvimento dos docentes, atores principais do processo de construção da qualidade. Em outro trabalho, Dias Sobrinho (2010) chama a atenção para a tendência de exames nacionais transformarem a relação didático-pedagógica em mero treinamento de estudantes para a prova, induzindo currículos, reduzindo o espaço para a construção reflexiva e desenvolvimento dos cursos.

O que se observa na prática vai ao encontro dessa realidade: instituições adaptando seus programas e desenvolvendo estratégias de preparação dos alunos para o ENADE, direcionando esforços e investimentos para alcançarem melhores resultados, preocupadas com o efeito negativo de uma posição desfavorável no ranking.

Manter a autonomia pedagógica com envolvimento dos professores na construção dos currículos, tornando a melhoria da educação superior um processo sustentável, é um grande desafio nesse cenário. Para isso, as instituições devem dar espaço para a construção coletiva, abrindo espaço para questionamentos e reflexões, alinhando as práticas de avaliação com estratégias e políticas coerentes com os grandes objetivos sociais (Dias Sobrinho, 2008).

Em vez de se voltar para a avaliação do INEP, monitorando os citados índices como se fossem indicadores precisos de qualidade, a instituição deve ser mais profunda em suas práticas. Nesse sentido, a lei o SINAES é bastante clara, embora a prática atual não seja coerente: a avaliação institucional, interna e externa, deve contemplar a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos, contando com a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

A Comissão Própria de Avaliação desempenha papel preponderante nesse trabalho de se definir a estratégia de gestão. Uma CPA bem montada pode se aprofundar na avaliação e fornecer subsídios para a boa gestão, descolando-se dos índices do MEC, visando a uma qualidade sustentável e não que simplesmente atenda aos aspectos regulatórios.

## **9- A CPA – Comissão Própria de Avaliação**

Nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, a qual institui o SINAES, toda instituição de ensino superior, pública ou privada, deverá constituir a Comissão Própria de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo INEP.

Deve ter como objetivos a identificação das fragilidades e das potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas pelo SINAES, sendo um importante instrumento para a tomada de decisões institucionais e dele deverá resultar um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões.

A avaliação dessas dez dimensões permite que se faça um retrato bastante fidedigno de uma IES num dado momento. E também que se faça uma avaliação da qualidade geral do serviço por ela ofertado.

A auto-avaliação, em conjunto com a avaliação do INEP, atende às IES no desenvolvimento da autoconsciência institucional, na definição de seus planos, métodos e trajetórias. As análises e recomendações derivadas das avaliações internas e externas e dos demais instrumentos deverão ser divulgadas para subsidiar novos planejamentos e decisões, com vistas ao contínuo aperfeiçoamento da IES e do próprio sistema.

Assim sendo, os resultados das avaliações realizadas pela CPA e pelo INEP devem alimentar o processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho da IES e servem como ferramenta para o planejamento de ações de melhoria permanente da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas.

A avaliação é um processo essencial para um gerenciamento de qualidade, isto é, os gestores devem bem apropriar-se dos resultados das atividades avaliativas, tanto internas como externas e com base nesses resultados fazer todo um Planejamento Institucional que vise reverter as fragilidades institucionais e aproveitar melhor suas potencialidades.

Cabe ao gestor analisar os Relatórios de Avaliação Oficiais, e com base numa reflexão sobre os resultados avaliativos, propiciar a análise e mudanças efetivas na gestão institucional.



## **10- Vantagem Competitiva × Qualidade**

Neste cenário altamente competitivo e globalizado, torna-se um grande desafio para as IES privadas obter e manter vantagem competitiva ao mesmo tempo tendo como premissa a manutenção e melhoria da qualidade de suas ações e o atendimento a uma regulação governamental extremamente forte.

Dentro desse quadro, surge a questão de que as IES privadas, apesar de suas inquestionáveis muitas particularidades, e do preconceito da Academia, precisam ser tratadas como negócios, e como qualquer outro negócio devem valer-se de técnicas de gestão profissionais para obterem vantagem competitiva sustentável. Isto é, precisam buscar formas de manter-se. Um negócio que não se sustenta financeiramente tende também a não equacionar adequadamente a questão da qualidade. É necessário capital para que se consiga cumprir adequadamente seus objetivos e missões institucionais e projetar-se rumo ao futuro.

## **11- Adoção de um modelo de Gestão**

Assim como a avaliação, as ferramentas de gestão utilizadas devem levar em conta as particularidades das IES. Será preciso primeiramente um diagnóstico bem detalhado, quem sabe partindo dos relatórios gerados pela CPA. A seguir, a estratégia de gestão deverá ser cuidadosamente elaborada, considerando todas as particularidades envolvidas e respeitando-se a natureza diferenciada da IES. Novamente, independente de sua natureza jurídica, toda IES deve adotar as melhores práticas possíveis de gestão.

Para a gestão da IES, a importância da avaliação institucional é inquestionável, principalmente considerando a responsabilidade operacional de dar direcionamento à IES alinhado com a missão, visão e seus valores e também de prestação de contas à sociedade (“accountability”). Uma avaliação favorável gera mais publicidade, melhor reputação e maior possibilidade de financiamento governamental.

Ao se pensar em boas práticas de gestão, automaticamente remete-se à ideia da adoção de Planos Estratégicos como forma de execução.

O pressuposto é que a estratégia é um raciocínio que liga a situação externa (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da instituição (pontos fortes e fracos). Como explica a literatura de planejamento estratégico: o primeiro momento da formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a instituição, identificando aquelas que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos que possibilitam aproveitar as oportunidades. A fase seguinte é destinada à definição da estratégia apropriada para promover a sustentabilidade financeira e a vantagem competitiva esperada.

Na literatura do planejamento estratégico, Porter, um dos maiores expoentes do tema, define: estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (Porter, 1980). Embora admita que as empresas encontrem muitas formas diferentes de concretizar isso, Porter (1989) aposta na existência de somente três estratégias bem-sucedidas para ter um desempenho superior aos demais. Essas estratégias genéricas são: liderança geral de custos, diferenciação e enfoque. Aconselha ainda que se adote apenas uma delas, caso contrário estaria condenado ao fracasso.

No que se refere à capacidade de manter a vantagem competitiva sustentável, isto é, conseguir manter sua vantagem ao longo do tempo, apresenta-se mais um grande desafio.

Afinal, em mercados altamente competitivos é esperado que apareçam novos “players” a qualquer momento, dispostos a brigar pelo mesmo nicho. Esse risco precisa ser muito cuidado pelos gestores que deverão estar sempre dispostos a promover alguns alinhamentos necessários como forma de manter sua posição.

## **12- Conclusão**

A expansão do ensino superior no Brasil nos últimos anos elevou a competitividade entre as IES privadas a níveis nunca experimentados antes. Tal contexto tem exigido novas posturas por parte das IES e do governo, que tem tentado adaptar-se. Infelizmente esse crescimento do setor não privilegiou a questão da qualidade.

Qualidade no ensino superior é um conceito bastante difícil de ser definido, reflexo da também bastante complexa natureza das IES. Logo, avaliar esta qualidade é igualmente uma tarefa complicada, mas evidencia-se que não há controvérsias sobre a importância dessa avaliação.

O Governo entra na questão por ser o responsável pela avaliação da qualidade do ensino superior (artigo 209 da Constituição de 1988). Apesar de todas as dificuldades que se impuseram a esta tarefa, o Governo conseguiu em 2004, elaborar uma política adequada para realizá-la: a Lei do SINAES. Não teve, porém condições de implementá-la, partindo para a criação de indicadores como forma de facilitar sua execução. Tal opção acabou distorcendo totalmente a proposta inicial do SINAES enquanto um processo avaliativo levando invariavelmente a uma avaliação míope e distorcida das IES, e também prejudicando a visão macro da realidade educacional brasileira. O uso indevido desses indicadores tem impactado negativamente as estratégias de gestão das IES privadas.

Neste contexto, a CPA, surge como possibilidade de resgate de uma avaliação legítima por parte das IES, e a uma oportunidade de refletirem sobre suas potencialidades e fragilidades. E, partindo desta reflexão, e da utilização dos resultados da CPA como ferramentas de gestão, conseguir traçar um planejamento estratégico capaz de levá-las a enfrentar melhor a competitividade, ao mesmo tempo sem perder de vista questões importantes como a qualidade, particularidades, realização de sua missão institucional, o respeito a suas visões e valores.

### 13- Referências

BARREYRO, G.; ROTHEN, J. C. Avaliação e Regulação da Educação Superior: Normativas e Órgãos Reguladores nos 10 anos pós LDB. Avaliação, Campinas, v.12, p. 133-144, mar. 2007.

BERTOLIN, J. C. G. Indicadores em Nível de Sistema para Avaliar o Desenvolvimento e a Qualidade na Educação Superior. Avaliação, v.12, n.2, pp.309-331, 2007.

BERTOLIN, J. C. G. Avaliação da Qualidade do Sistema de Educação Superior Brasileiro em Tempos de Mercantilização – período 1994-2003. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BRASIL. Lei n. 9394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 mar 1996a. Seção 2, p. 36.

CONSONI, F.; Henriques F. Formação de Recursos Humanos e educação superior: O papel do Conhecimento como Estratégia de Desenvolvimento no Estado de São Paulo, 2011.

DIAS SOBRINHO, J. ; BALZAN, N. C. Avaliação Institucional, Teoria e Experiências. Editora Cortez, São Paulo, 2005.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, Avaliação: do SINAES a Índices. Avaliação, v.13, n. 3. pp.817-825, 2008.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. Avaliação, v.15, n.1. pp.195-224, 2010.

FAZENDEIRO, A. Avaliação da Qualidade da Educação: Uma Abordagem no Quadro do Planejamento. In: CNE. QUALIDADE E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. Seminários e Colóquios. Lisboa: CNE – Ministério da Educação, jul. 2002.

FRAUCHES, C. C. Comentários e Anotações Preliminares para um Conceito Preliminar. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, ano 26, n.38, pp.33-

42, 2008.

GREEN, D. What is Quality in Higher Education? Bristol: SRHE and Open University Press, 1994.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS  
ANÍSIO TEIXEIRA disponível em:

[http://portal.inep.gov.br/c/journal/view\\_article\\_content?groupId=10157&articleId=14153&version=1.0](http://portal.inep.gov.br/c/journal/view_article_content?groupId=10157&articleId=14153&version=1.0) acessado em 16/10/2011.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA  
disponível em:

[http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo\\_tecnico\\_2008\\_15\\_12\\_09.pdf](http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf) Acesso em: 15/10/2011.

INEP. Orientações gerais para o roteiro de auto-avaliação das instituições. Brasília, DF, 2004a.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Cálculo do Conceito Preliminar de Curso – CPC. Nota Técnica, 2010.

ORGANISATION ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD).  
Quality and internationalisation in higher education. Programme on Institutional Management in Higher Education-IMHE. Paris: 1999.

PORTER, M. A Vantagem Competitiva das nações. Rio Janeiro: Campus, 1989.

Portal do MEC disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13122:1-o-que-e-uma-comissao-permanente-de-avaliacao-cpa-&catid=127:educacao-superior](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13122:1-o-que-e-uma-comissao-permanente-de-avaliacao-cpa-&catid=127:educacao-superior) acessado

em 16/10/2011.

Presidência da República. Constituição Federal de 1988, disponível em

<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/viwTodos/509f2321d97cd2d203256b280052245a?OpenDocument&Highlight=1,constitui%C3%A7%C3%A3o&AutoFramed> acessado em 28/09/2011.

SCHWARTZMAN, S. O Conceito Preliminar e as Boas Práticas de Avaliação do Ensino Superior. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, ano 26,

n.38, pp.9-32, 2008.

STENSAKER, B.; HARVEY, L . Accountability in Higher Education – Global Perspectives on Trust and Power, Routledge, Taylor e Francis Group, London, 2011.