

**Análise da Qualidade das Operações de Avaliação que envolvem o
Serviço de Ensino Superior**

Carlos Libman (UNIMEP-SP) libman@uol.com.br

Gabriele Cornelli (UNIMEP-SP) gabrielec@uol.com.br

Oswaldo Farah (UNIMEP-SP) osvaldofarah@terra.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 2, n. 1, Maio / Agosto – 2004

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br> .

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

Este artigo pretende realizar um exercício de aplicação de conceitos básicos da Gestão de Operações em Serviços num determinado contexto de análise da qualidade dos processos de avaliações tradicionalmente praticados pelas Instituições de Ensino Superior no Brasil. Pretende-se, com o trabalho, identificar quais são os requisitos de ordem ético-profissionais e de cidadania reconhecidos pela sociedade em geral, de tal forma que se possa, no futuro, ter um modelo que vincule a formulação estratégica da empresa de ensino superior aos valores sócio-culturais vigentes.

Palavras-chave: Estratégia, Serviço, Cidadania, Ética e Qualidade

Abstract

This article intends to exercise the application of the basic ideas of the Services Operation Management, in such context of the analysis in quality of the evaluating processes traditionally carried out by the College Teaching Institutions in Brazil. The goal of this work is to identify which are the professional and citizen requisites acknowledged by the society in general in order to get in the future of the sample which links the strategical formula of the College Teaching with the running social and cultural values.

Keywords: Strategy, Service, Citizenship, Ethics and Quality

A firma que é capaz de inovar consistente e efetivamente
está bem posicionada para recorrer à sua habilidade
inovadora como uma vantagem competitiva
HITT, Michael A.

1. Introdução

A construção de uma sociedade democrática implica em que suas organizações estejam sintonizadas com os princípios e valores éticos mais valorizados pela nossa população.

Esse artigo pretende contribuir para a formulação de estratégias de qualidade para as Instituições de Ensino Superior privadas, que devem ser responsáveis pela geração de conhecimento e pela formação de profissionais altamente qualificados para o mercado de trabalho. A democratização da permanência e conclusão do aluno no curso superior é tão importante quanto a democratização do acesso ao mesmo.

A proposta desse artigo é abordar um aspecto operacional de um instrumento pedagógico essencial que é a avaliação, com uma visão crítica do quadro atual, na tentativa de esboçar um caminho alternativo.

Sob a luz dos recursos teóricos metodológicos oferecidos pela literatura da Gestão de Operações de Serviços, busca-se interpretar o caminho operacional, empírico, mas também através de uma vertente sociológica.

2. A Avaliação e a Qualidade do Ensino

Segundo Grillo (2000:75), a abertura de espírito, a responsabilidade e o entusiasmo são requisitos prévios de um ensino reflexivo, que compõe o perfil docente. Este, por sua vez, é um dos elementos-chave no processo de valorização e construção de um ensino de qualidade, crítico e reflexivo.

A Avaliação Pedagógica no Brasil dá ênfase especial à fixação de conteúdos específicos, que precisam ser demonstrados através de registros escritos individuais. Ao menos por apelo à lógica cartesiana, esse registro deve significar que o aluno aprendeu e que, portanto, está apto a iniciar o aprendizado seguinte e/ou exercer a prática profissional.

No entanto, outros fatores contribuem para a complexidade da formulação de uma estratégia de serviços que venha a atender a percepção do cliente ao mesmo tempo em que contribui para a construção de um “ótimo” educacional.

Se a qualidade do serviço é percebida através da comparação entre a expectativa do cliente e a percepção do mesmo quanto ao serviço prestado (Gianesi, 1996), poder-se-ia, a

princípio “perceber” na área educacional dois grandes perfis de cliente para o Ensino Superior:

- 1) aquele cliente que é capaz de identificar os parâmetros conceituais fundamentais de Qualidade do Ensino Superior, fornecidos pelas instituições tradicionais e de sucesso no mercado e na sociedade;
- 2) aquele cliente que não é capaz de identificar esses mesmos parâmetros fundamentais de Qualidade do Ensino Superior;

Em princípio, com base nessas categorias de clientes, poder-se-ia deduzir que os primeiros têm uma expectativa do serviço baseada no monitoramento próprio das instituições de controle e na formulação de políticas educacionais no âmbito nacional (MEC), no âmbito internacional (UNESCO) e no âmbito do próprio mercado profissional (Associações, Ordens, CREA); os segundos, não fazendo uso desse tipo de instrumento analítico para construir sua expectativa em relação ao serviço de Ensino Superior, faria uso de sua percepção empírica e circunscrita à própria experiência de vida escolar e profissional.

Nesse momento, os nove aspectos da qualidade de serviços avaliados pelos clientes (Gianesi, 1996) – consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e custo – são também dicotomizados quanto a um “parâmetro de qualidade educacional” existente na sociedade.¹

Se uma Instituição de Ensino Superior deseja traçar uma estratégia de qualidade de serviços que atenda a parâmetros nacionais e internacionais tem que refletir sobre alguns desafios fundamentais. Para uma I.E.S., já tradicional e reconhecida como centro gerador de qualidade profissional, as tarefas e definições de formulação dos nove aspectos da qualidade já existentes, em maior ou menor número, necessitam de adequações. Normalmente, essas I.E.S. são elas próprias geradoras de parâmetros de qualidade educacional identificados pelo primeiro tipo de cliente mencionado acima. Já as demais I.E.S. necessitam criar, desenvolver estratégias e programas contínuos de qualidade que atinjam, na perspectiva deste cliente, a expectativa tal qual as demais instituições. A esta altura cabe a seguinte questão: se o segundo tipo de cliente tem uma expectativa bastante simplificada do que deve ser o serviço educacional de graduação, por que a I. E. S. que se define por esse perfil de cliente deveria

¹ Entende-se aqui como parâmetro de qualidade educacional àqueles descritos na L.D.B., no PNE – Plano Nacional de Educação, nas determinações do Ministério da Educação e nos conceitos efetivamente praticados pelo mercado concorrente em âmbito internacional.

preocupar-se em desenvolver uma cultura organizacional que se encontre além das expectativas de seu cliente comum?

O profissional formado por essa I.E.S. terá que exercer a sua atividade profissional com a competência esperada pelos seus futuros clientes, cujos parâmetros de avaliação podem ou não distinguir o tipo de instituição de ensino quanto à origem de formação. Ou seja, o médico formado por essa instituição deverá ser capaz de diagnosticar e/ou operar de maneira tão competente quanto o médico formado por uma I.E.S. renomada. O paciente não espera ser medianamente tratado ou obter apenas 50% do sucesso terapêutico possível. Isso coloca um problema estratégico, de ordem das chamadas responsabilidades sociais reconhecidas e desenvolvidas além do formal por parte das I.E.S.; que têm como grande massa de clientes o segundo tipo descrito. Muito embora, a princípio, estes não avaliem como prioritários alguns comportamentos e condutas acadêmicas já consagradas, a instituição tem por obrigação ética e social a construção desse tipo de cultura.

Não se questiona aqui o grau de eficácia da fiscalização governamental e/ou o grau de compromisso ético e de responsabilidade social de cada instituição, mas sim a simples constatação óbvia de que especializada, sofisticada ou difusa, a expectativa dos clientes/cidadãos é basicamente a mesma: todos esperam o resultado efetivo do serviço prestado. A escolha do custo como elemento essencial competitivo não constitui uma decisão adequada a médio e longo prazos, embora seja um fator relevante a curto prazo.

Organizar uma I.E.S. sob o critério exclusivo do custo é contribuir para a deformação de princípios básicos de convivência e responsabilidade social que implicam na sobrevivência própria da sociedade. Assim como não é possível admitir-se um meio médico, um meio engenheiro ou um meio professor, também não é possível oferecer um meio ensino. Conceber a noção de média 5,0 significa, literalmente, aprovar aquele que sabe 50% do necessário. Ensinar alguém do que se reconhece como mínimo necessário a alguém deveria, por princípio, implicar em sanções legais. Em que pese o esforço de outros por construir uma legislação restritiva e de responsabilidade, aqui propõe-se uma alternativa organizacional ao alcance de qualquer I.E.S.

Neste trabalho, é proposta uma alternativa que intervenha especificamente nos aspectos da qualidade de serviços, da *consistência* e da *competência* primeiramente, de tal forma que, aos poucos e simultaneamente, intervenha também nos demais aspectos.²

² Este artigo não pretende desenvolver processos de interferência nos demais aspectos de qualidade de serviços avaliados pelos clientes.

Entende-se que a Avaliação é o instrumento e o momento educacional fundamental em que se dá o ponto crítico do serviço, ou seja, a avaliação é o meio mais eficaz de saber se o conhecimento proposto pelo serviço foi devidamente desenvolvido e assimilado. Portanto, **uma premissa é considerar que a avaliação é o momento chave e privilegiado do processo ensino-aprendizagem.** Não pode ser banalizado e restringir-se, face à sua relevância, à atuação tão somente do professor e da relação professor-aluno, portanto, eminentemente didático-pedagógica. Uma vez que há parâmetros de avaliação de qualidade externos à I.E.S., esta não pode, simplesmente mediar, internamente, conveniências imediatistas.

A segunda premissa trata da importância de que os parâmetros utilizados para a avaliação sejam públicos, tanto os mais elevados e obtidos junto ao mercado e às instituições reguladoras, como os de conhecimento acadêmico geral (reitoria, coordenação, professores e alunos). **Visa a atender os princípios da universalidade de acesso ao conhecimento, das responsabilidades sociais e da própria capacidade de concorrência da instituição junto ao mercado altamente competitivo,** à medida que todos devem comprometer-se com o sucesso do novo parâmetro de qualidade a ser desenvolvido.

A terceira premissa trata de **garantir liberdade didática absoluta ao professor,** para que este possa construir, com seus alunos, uma relação de ensino aprendido realmente criativa, produtiva e efetiva.

Entende-se que a avaliação deve ocupar *status* institucional, ou seja, a Instituição deve reconhecer e identificar cada uma das competência e habilidades necessárias para cada curso, em geral, e para cada disciplina. Uma vez identificadas, essas competências e habilidades, devem surgir no aluno concluinte do curso em termos gerais e acabados. Em termos parciais, devem evoluir ao longo do processo educacional. Podem, portanto, ser identificados e avaliados.

Objetiva-se desenvolver um instrumental de avaliação que sirva de instrumento de controle da qualidade competencial da própria I.E.S., de tal forma que traduza uma expectativa de serviço que extrapole o perfil deste ou daquele grupo de cliente em particular, para atender a uma expectativa social do serviço como um todo. Exemplificando, o professor deverá ser capaz de propiciar aprendizagem, o médico deverá ser capaz de curar, tratar ou

aliviar, o engenheiro deverá ser capaz de alocar os recursos necessários para uma construção de forma eficiente e eficaz, etc.

3. Esquema Provisório

A I.E.S. deve ser capaz de avaliar os parâmetros de qualidade essenciais à construção de uma proposta pedagógica e curricular adequada à sua clientela. Essa avaliação deve contemplar um olhar que extrapole a organização, que avalie o ambiente social além do ambiente concorrencial propriamente dito. A figura 1 demonstra a relação de subordinação social dos contextos que vão da sociedade, passando pelos valores contidos na visão e missão da I.E.S. e pelo departamento “criador” da proposta didático-pedagógica, até a relação de ensino-aprendizagem entre professor e aluno.

Sociedade

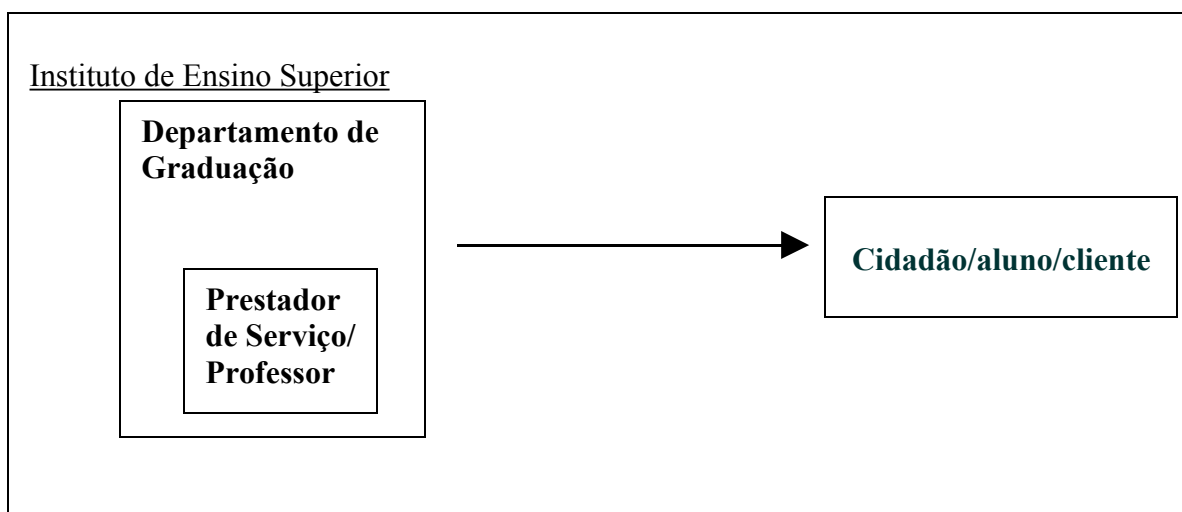


Figura 1

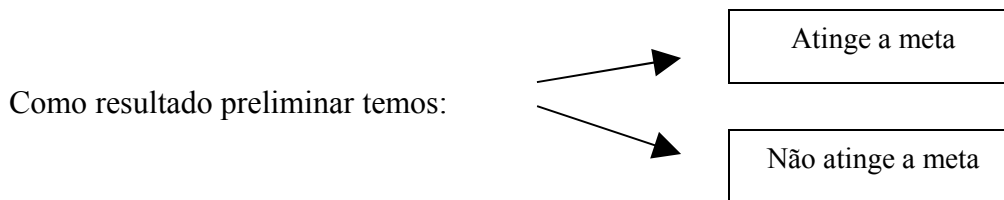
4. Modelo Tradicional de Avaliação

O modelo de avaliação comumente praticado tem sua origem nas próprias I.E.S. no Brasil, de formação eminentemente positivista; privilegiam, portanto, a eficácia de sua atuação à medida em que fragmentam, subdividem, miniaturizam e especializam, na tentativa de “dar conta” do objeto de estudo, que, via de regra, já foi esquecido. No caso aqui, tratava-se do humano (Morin, 1999).

Segundo Becker (1993: 331), “a epistemologia subjacente ao trabalho docente é empirista (...) e constitui, em larga escala, e de forma quase totalmente inconsciente, o fundamento “teórico-filosófico” da pedagogia de repetição ou de reprodução”.

Essa referência epistemológica leva a uma prática docente que privilegia os conteúdos em lugar das relações mais complexas, simplificando, assim, contextos da realidade social, em si complexas.

A **Avaliação Conteudista** apresentaria a seguinte característica: Impõe um percentual mínimo de registro mnêmico de uma fração de um conteúdo arbitrariamente selecionado pelo professor no contexto geral do conhecimento disponível em seu meio.



Diante dessa constatação, tem-se a seguinte premissa: a meta definida deve traduzir o mínimo de conhecimento necessário que traduza outra meta mínima de Qualidade. Ou seja, Espera-se que o aluno seja capaz de compreender e intervir na realidade através dos instrumentos conceituais e das informações propostas.

Até esse momento, em que pesem as influências positivistas e funcionais, o fato é que determinado conteúdo em forma conceitual e/ou informativa deve ser absorvido pelo cliente/aluno.

5. Modelo Alternativo de Avaliação (Provisório)

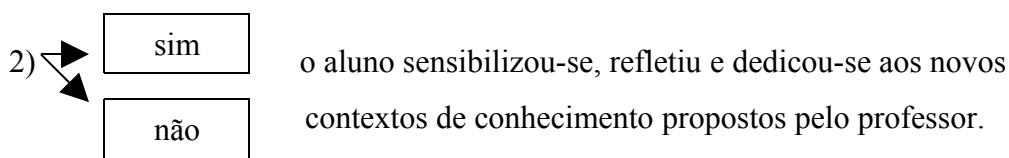
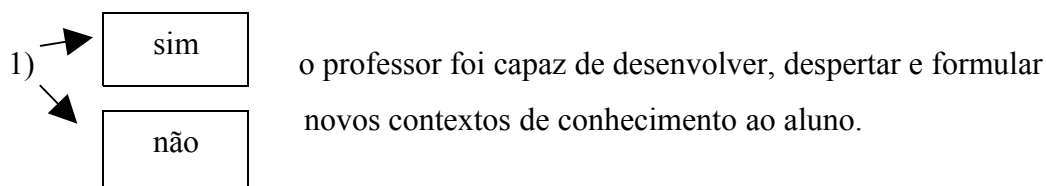
A premissa acima permite a identificação de pelo menos um problema: que a formulação de instrumentos de avaliação deve inserir-se em contextos de aprendizagem mais amplos, além da relação de transmissão → recepção linear de conhecimento.

Por sua vez, estabelece-se duas hipóteses:

Hipótese 1: a avaliação conteudista é o meio mais adequado para a satisfação da premissa proposta.

Hipótese2: a formulação de instrumentos estritamente mnemônicos, factuais e descontextualizados não conduzem ao objetivo proposto pela premissa. A aprendizagem deve contemplar uma visão multidisciplinar, multiconceitual, própria de uma visão de conhecimento mais ampla, que perpassa a complexidade do mesmo.

Ainda se pode identificar, previamente, um dos pontos críticos da relação ensino-aprendizagem. Trata-se do momento em que é preciso verificar se:



6. Critério Quantitativo para Avaliação Qualitativa

Em dado momento da história de graduação do aluno, a Instituição deverá medir, numa relação de quantidade, os tipos de conteúdos e informações essenciais e quantos alunos atingiram o nível satisfatório, além de medir a qualidade do que foi aprendido, aquele domínio competencial e respectivas habilidades.

Chega o momento da Instituição medir o grau de sucesso obtido com o trabalho desenvolvido. A figura número 2 procura sintetizar as possibilidades de aprendizagem e de não aprendizagem, no intuito de facilitar a identificação de um processo de controle de qualidade interno contínuo.

	AS	AN
PS	Sucesso	Insucesso do aluno
	Insucesso do professor	Insucesso

Legenda:

PS - Professor sim
 PN – Professor não
 AS - Aluno sim
 AN – Aluno não

PN

Figura 2

PS/AS = Sucesso no processo ensino-aprendizagem (avaliar os pontos positivos)

PS/AN = Não se dá relação ensino aprendizagem devido ao insucesso motivado pelo aluno.

PN/AS = Não se dá relação ensino-aprendizagem devido ao insucesso do professor (o aluno aprendeu apesar do professor).

PN/AN = Insucesso absoluto. Não se estabelece relação de espécie alguma.

Daí se pode concluir que, para a manutenção de uma gestão de ensino que privilegie a qualidade, associada ao custo e à duração do curso superior, não restaria outra alternativa senão repensar todo e qualquer modelo de instituição de ensino que se encontre fora da relação PS/AS, ou seja, que, segundo o modelo apresentado, é a única relação que pode verificar a efetividade do processo ensino-aprendizagem.

O indicativo acima descrito confirmaria a premissa que defende a formulação de um Processo de Avaliação Institucional que leve em conta, necessariamente, parâmetros de análise ambientais mais sofisticados e complexos para conceber os processos avaliativos.

Em dado momento a I.E.S. deverá optar por um posicionamento entre a liderança global em custos, que não pode atender às necessidades em qualidade do setor de ensino superior. Como diz Fitzsimmons e Fitzsimmons,

Ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões. Os clientes baseiam sua decisão de compra em muitas variáveis, especialmente preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências de cada cliente. (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000: 60)

A figura número 3 procura sintetizar e expressar os elementos envolvidos nessa perspectiva analítica.

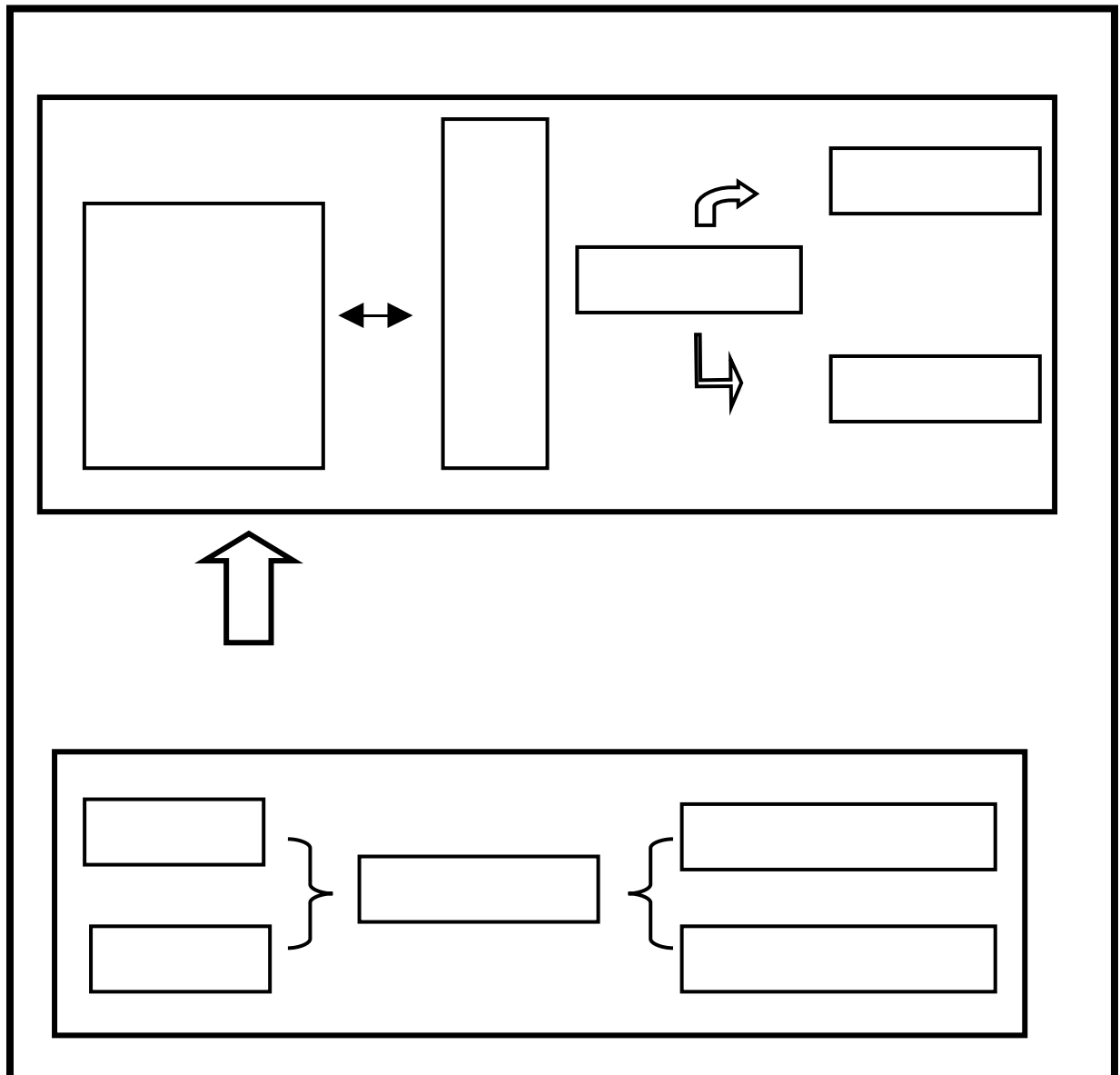


Figura 3

7. Conclusão

Esse trabalho objetiva contribuir para a satisfação de duas necessidades: a primeira se constitui no exercício genérico de aplicação de alguns conceitos de análise oferecidos pela Gestão; a segunda se encontra na construção de um caminho interpretativo e metodológico que, através da crítica e reflexão responsáveis, contribui para a formulação de caminhos de

Gestão de Instituições de Ensino Superior que contemplem, ao mesmo tempo, a política de abertura e o acesso do público de menor renda ao ensino comprovadamente de qualidade.

8. Referência Bibliográfica

- BECKER, Fernando. *A epistemologia do professor: o cotidiano e a escola*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRILLO, Marlene Correro. *O lugar da reflexão na construção do conhecimento profissional*. Brasília: INEP, 2000.
- HITT, Michael A. e outros. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2002
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- SAVIANI, Dermeval e outros. *Filosofia da educação brasileira*. Trigueiro Mendes (Coord.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.

Artigo recebido em: 10/10/2003

Artigo aprovado em: 16/11/2003