

## Avaliação institucional como instrumento de pesquisa: dando voz ao egresso

Wilma Jandre Melo<sup>1</sup> & Alexandre Luzzi Las Casas<sup>2</sup>

### Resumo

O presente artigo visa analisar o ambiente de uma instituição de ensino superior privada, tendo em vista o desafio de consolidar sua atuação numa época de velozes mudanças e contínua demanda por excelência na sociedade do conhecimento. Um estudo de caso é construído a partir de dados obtidos por meio de um sistema de avaliação institucional criado e implantado para dar curso a planos de desenvolvimento. Uma abordagem de Marketing de serviços provou-se adequada para discutir os pontos essenciais de que a situação se reveste, tornando evidente o valor estratégico desse sistema e o aprendizado que permite obter para melhoria da administração da instituição.

**Palavras-chave:** avaliação institucional, ensino superior, marketing de serviços.

MELO, W. J., LAS CASAS, A. L. Avaliação institucional como instrumento de pesquisa: dando voz ao egresso. *UNOPAR Cient., Ciênc. Hum. Educ.*, Londrina, v. 1, n. 1, p. 77-90, jun. 2000.

### Introdução

Marketing implica conhecimento sobre as relações de troca, do modo como se dá a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, de como as organizações atingem, por essa via, seus objetivos e, de alguma maneira, influenciam no bem-estar da sociedade. A iniciativa de buscar a satisfação do cliente determina o grau em que a empresa trabalha orientada para o consumidor. Uma instituição educacional privada tem, diante dessa perspectiva, uma fonte de explicações para suas ações cotidianas: uma escola é produtora de serviços; estudantes e outros clientes são recebedores desses serviços e todos quantos trabalham no ambiente escolar são fornecedores de serviços educacionais.

Troca é um fluxo em que se recebe algo ou benefício como resultado de uma contrapartida oferecida agora ou no futuro. Uma instituição de ensino oferece à sociedade profissionais que devem ser competentes para encontrar as soluções de que o mercado está ávido. Mensalidades pagas são a principal fonte de recursos e primeira característica das bases contratuais que levam a considerar que uma prestação de serviços passou a se estabelecer entre duas partes interessadas.

A constante renovação nos processos de ensino-aprendizagem, acelerada pelos avanços nas tecnologias de informação, requer que se conheçam formas de promover integração entre a expectativa profissional, buscada suprir pelo egresso da universidade e o grau de competência efetivamente atingida. É igualmente relevante saber de que maneira tanto esse egresso como o mercado que o emprega exprimem sua satisfação quanto ao equilíbrio entre a competência de especialista e a competência de generalista.

Se as mudanças não ocorressem tão velozes, provavelmente seriam tímidos os resultados de um processo de avaliação contínua. A adoção, portanto, de um sistema de avaliação institucional é um

<sup>1</sup> Mestre em Administração e Pró-reitora de Extensão e Ação Comunitária da Universidade Norte do Paraná. Endereço para correspondência: Av. Paris, 675. Jardim Piza. 86041-140. Londrina, Paraná, Brasil.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas e Docente do Curso de Mestrado em Administração da UNOPAR.

recurso estratégico superior (uma vantagem competitiva) quando se constata que as práticas e demandas de mercado avançam a um ritmo muito superior à capacidade de o ambiente acadêmico oferecer respostas na velocidade dessas mudanças.

A operacionalização de um projeto pedagógico pode ser adequada na forma, mas não há garantias de que sua execução aconteça adequadamente sem monitorar o mercado. Nos últimos tempos, falou-se muito em *reengenharia educacional*, dentre outras expressões. Ainda se percebe, no entanto, um vácuo entre a teoria e a prática, possível explicação para frustrações de expectativas. O aluno tem, na escola, um ambiente de expectativa que não está intimamente ligada à satisfação intelectual e pessoal, associada a um *produto* que de fato lhe será útil.

Quando sente que o mercado não o absorve ou não consegue aplicar e utilizar competências adquiridas na escola, começa a lançar culpas na instituição. Uma atitude objetiva seria verificar o grau de adaptabilidade e condições de capacitar-se aos desafios que o mercado não cessa de apresentar e assumir uma atitude voltada a aproveitar as oportunidades de empregabilidade, abandonando a visão de formar-se para um emprego.

### Descrição do Problema

Os programas de **avaliação institucional** foram implantados com mais constância, na convicção de que, desta forma, estaria sendo estreitada a distância entre o fazer da escola e o resultado que o mercado de trabalho poderia colher. Há, no interior desse processo, um elemento de transcendental importância: a construção de um profissional e, sobretudo, a educação de um ser humano. Discussões sobre modernização de práticas em sala de aula serão inócuas se não se insistir numa forma de debate mais eficaz, sobre um sistema que motive a pensar continuamente em **renovação e melhoria**.

É com essa inspiração que os autores propõem correlações com os conhecimentos de Marketing. Kotler (1994, p. 39) expande essa perspectiva quando trata do Marketing para instituições educacionais: “O fato de as pessoas possuírem necessidades e desejos estabelece a base para marketing. Marketing existe quando pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através da troca.” Ainda para o autor, se uma instituição não for capaz de atrair alunos, dinheiro, funcionários, professores, obter instalações e equipamentos, ela cessará de existir. Para instituições particulares essas necessidades são agudas e chega a ser o desafio permanente. Daí a importância da relação de troca, expressão situada como campo de estudo pela ciência do marketing.

No desenvolvimento do plano pedagógico da escola, assuntos de exame constante são o treinamento, a reciclagem e capacitação do corpo docente. São itens que recebem atenção especial de todos os que acompanham e participam no desenvolvimento de propostas para **elevação da qualidade docente** e, por conseguinte, da melhora do perfil de competência do profissional formado. Acredita-se muito em pura capacitação de professores, em atualização de procedimentos pedagógicos, em aquisição de equipamentos ultramodernos de recursos audiovisuais, em dinâmicas de grupo para o desenvolvimento da habilidade de criar empatia, dentre tantas outras experiências.

Ao ingressar no mercado e tornar-se ex-aluno, o recém-formado passa a promover o contato da instituição com o ambiente externo. O mercado de trabalho, por sua vez, não reduz sua cobrança por competência e tende a responsabilizar as instituições de ensino pela falta de domínio prático dos jovens profissionais.

A realização desta análise é motivada pela convicção de que é imperioso dar materialidade a um diálogo eficaz entre os protagonistas citados. Penetra-se, assim, pelo campo da comunicação e dos conceitos de marketing e transita-se o tempo inteiro, pelo campo das emoções e do comportamento do cliente. Qualquer instituição educacional deseja conhecer os problemas com seus alunos e resolvê-los antes que se formem, mas é igualmente fundamental *dar voz ao mercado*, conhecer carências não resolvidas, aprender com as críticas, preservar o bom desempenho.

Uma ressalva é importante, no entanto. Não se trata de considerar o ensino mercador e o aluno, ao ser chamado de cliente, como um mero comprador, de quem só interessa o valor econômico representado pela mensalidade que paga à instituição. As expressões importam pelo campo de conhecimento e pela lógica que contêm. É essa lógica que permitirá compreender como um sistema de avaliação institucional pode gerar informações que de fato serão utilizadas em benefício de um grupo de pessoas de cuja integração se busca crescimento, satisfação de expectativas e desenvolvimento de competência real.

Pode-se, assim, **definir o objeto deste estudo como o sistema de avaliação institucional**, numa de suas facetas – a que foi aqui selecionada, referente ao egresso. O pressuposto que se adota é de que uma discussão específica sobre conceitos de marketing na visão de **qualidade de serviços**, seguida de uma abordagem do **novo ambiente universitário** – em seu papel de transitar pelos conceitos de especialidade e generalidade – oferecerão uma perspectiva das potencialidades do sistema de avaliação, reforçarão os alicerces deste último e prepararão os envolvidos para fazê-lo, de fato, funcionar.

Como objetivo geral, pretende-se dar relevo à discussão a respeito da distância entre ensino superior e o atendimento das exigências do mercado de trabalho. Através dos resultados de um sistema implantado de avaliação institucional, cuja descrição será fornecida mais adiante, busca-se indicar formas pelas quais uma instituição particular de ensino pode direcionar, satisfatoriamente, as trocas que efetua com o mercado em que se insere e o compromisso com a qualidade de serviços educacionais.

Rastrear o ciclo completo de uma avaliação institucional em andamento e tentar garantir que os resultados surgidos sejam analisados é gerar formas de inteligência de marketing para oferecer, à instituição, a ótica de quem por ela passou e do mercado que recebeu, em última instância, o fruto do trabalho nela realizado. As contribuições aqui pretendidas são de viabilização de um sistema – o de avaliação institucional, identificado como recurso estratégico. Trata-se de um sistema que, em geral, não recebe o tratamento particularizado que merece; pelo contrário, sofre contínuos ataques que, em muitos casos, acabam por provocar seu esvaziamento ou extinção.

## Metodologia

Por estarem fazendo parte do processo na instituição estudada, os autores colocam-se como observadores-participantes e, dessa perspectiva, analisam o funcionamento de um sistema já criado, implantado e em operação. O percurso a ser seguido concorre, também, para o desenvolvimento de um estudo de caso que, como sintetiza Godoy, “...é a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (1995, p. 25).

A citada autora lembra, ainda, que o enfoque exploratório e descritivo presente no estudo de caso requer que o pesquisador esteja aberto a novas descobertas, pois, mesmo iniciando o trabalho apoiado num esquema teórico bem definido, podem ocorrer elementos imprevistos ou dimensões não preexistentes que requererão que sua multiplicidade seja noticiada. Quando se pensa num sistema de avaliação já institucionalizado e se parte para o exame dos resultados de sua aplicação, como co-participante, juntamente com a equipe encarregada de efetuar sua análise, é esperado que situações de divergência e conflito afluam.

Neste estudo, houve a delimitação para um curso, o de Administração de Empresas, de interesse para o momento vivido pela instituição. A particularização para esse curso imprime outro fator a caracterizar o estudo como caso, que é a necessidade de levantar um perfil com base em fatos relatados por pessoas que os viveram e que estão a eles vinculadas.

Embora não descrita como objetivo, vale citar que os autores também se posicionam numa proposta de intervenção. Essa possibilidade se justifica pelo objetivo de oferecer conclusões à equipe responsável pelo sucesso do sistema e pela eficácia do instrumento a ele vinculado. Sobretudo, porque é um sistema sujeito a fragilidades agravadas pela atitude que as pessoas têm diante dele; elas o rejeitam ou não se empenham o suficiente para mantê-lo vivo, atuante e funcionando. Os objetivos da análise aqui buscada podem ser sintetizados em duas grandes formulações: conhecer o grau em que o sistema está apto a oferecer informações confiáveis e a capacidade de traduzir a instituição educacional pela opinião do egresso.

A instituição estudada, Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), com sede em Londrina, havia criado e implantado um sistema de avaliação em 1995 que, por haver permanecido muito centrado na opinião do aluno, com acompanhamento de uma equipe de assessoria externa, naquele momento, não conseguiu atender às expectativas que motivaram sua criação. O trabalho desenvolvido ficou com características de unilateralidade: somente o aluno (um dos públicos internos) falava - e a avaliação era basicamente quantitativa, no sentido de estabelecer *ranking* entre as condições dos docentes, e não se fundava na preocupação de estabelecer os indicadores de qualidade e/ou levantamento de pontos fracos para que se pudesse desenvolver um trabalho de mudança comportamental em direção à qualidade de serviços pedagógicos.

Em 1997, a citada Universidade adotou o seu atual programa de avaliação, definiu parâmetros, estabeleceu diretrizes e as agrupou, regimentalmente, nas atribuições da chamada Comissão Permanente de Avaliação Institucional (COPAI). Ao dar nascimento a essa Comissão, a Universidade reconhecia o papel essencial desse procedimento para sua própria evolução como instituição de ensino. O documento intitulado Avaliação do êxito da missão institucional da UNOPAR através dos egressos e seus empregadores, foi a parte do programa da COPAI selecionada para figurar na delimitação já anunciada para o estudo aqui proposto. O programa maior é abrangente, cobrindo toda a avaliação da instituição. O documento que define as diretrizes desta parte do programa lembra a necessidade de consciência de que a missão de uma universidade, no próximo século, é marcada por exigências de conhecimento, informação e educação.

Na definição do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), “a avaliação institucional sistêmica é uma maneira de estimular o aprimoramento da realização de uma atividade e de evitar que a rotina descaracterize objetivos e finalidades.” Aqui estão pressupostos conceituais estratégicos muito importantes: autoconhecimento, identificação de debilidades e pontos fortes, exame da potencialidade de neutralizar ameaças, dimensionamento do grau de competência para aproveitar oportunidades e produzir bom desempenho.

O exame das origens, causas e conseqüências do desempenho institucional leva à reflexão que melhora o produto. Em uma universidade se fala de Ensino, Pesquisa e Extensão – três fatores altamente dependentes de bom gerenciamento, o que só pode acontecer quando uma equipe aceita ser avaliada. O conceito de prestação de serviços se confunde com a visão de setor de serviços, e seu entendimento desperta enorme interesse

## **Oferta de Serviços**

A abordagem de Marketing pontua a necessidade de “conhecimento e a sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme expectativa dos clientes a dada situação mercadológica.” Las Casas (1999, p. 11). Emerge a questão que nem todos compreendem muito bem, que é a distinção entre marketing de serviços e marketing de produtos. Essa distinção só pode ser efetuada corretamente se se compreenderem os conceitos mais gerais de marketing.

Uma distinção essencial a se efetuar é entre bem e serviço. No primeiro caso, fala-se de um objeto

material, “um artefato”; Serviços, por seu turno, está ligado a “um ato, uma ação, um esforço, um desempenho. Portanto, considerando estas situações, definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho” (Las Casas, 1999, p. 15).

Os serviços se classificam em serviços de consumo e serviços industriais. Os serviços de consumo são prestados diretamente ao cliente e os industriais são prestados a organizações, empresas comerciais e instituições. Ambos são de interesse para este estudo, uma vez que envolvem os segmentos que se relacionam com uma universidade.

No grupo de serviços de consumo, encontra-se uma subdivisão em três categorias: conveniência, escolha e especialidade. No serviço de conveniência, o consumidor não busca fazer distinções, pois há pouca diferença no preço e na qualidade. É o caso de lavanderias, salões de corte de cabelo, empresas de pequenos consertos. Os serviços de escolha são diferenciados e, nesse caso, importa a qualidade, o custo e o prestígio da prestadora. Exemplifica-se com bancos, empresas de seguros, de pesquisas de opinião, etc. Os serviços de especialidade são altamente técnicos e implicam a qualificação e grau de atualização do profissional que os executa, como no caso de médicos, advogados, psicólogos, técnicos de informática, etc.

### **Tangibilidade dos Serviços**

Podem-se identificar diferentes graus de tangibilidade nos serviços. O fornecimento de energia elétrica, por exemplo, envolve redes de transmissão e uma grande equipe encarregada de executar tarefas técnicas de complexidade variada. Já no caso de uma universidade, há muito mais trânsito de idéias e documentos do que propriamente produtos que possam ser embalados, estocados e transportados. A parte que vende e a parte que compra assumem compromissos a longo prazo (o ideal é que sejam flexíveis esses compromissos) que possam ser modificados, ou melhor, ajustados ao longo do tempo. Ou seja, os serviços podem ser alterados de alguma maneira. Kotler (1994, p. 27) registra que “uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis”.

Entender a motivação de compra dos clientes é essencial para o estabelecimento da estratégia de marketing. O administrador de serviços precisa conhecer o seu mercado buscando qualificar seus serviços. Las Casas (1999, p. 26) lembra que “não há diferença significativa nas formas de entender e abordar o mercado, mas na elaboração do composto mercadológico”, e que a “a principal diferença é determinada pelo grau de intangibilidade – o que ocorre no composto mercadológico.”

Os serviços se caracterizam, acima de tudo, por sua intangibilidade. Ou seja, os serviços têm existência real, mas não se pode neles tocar. Há um curso de expectativas, promessas e proposições rigorosamente assentadas na necessidade de confiança mútua. Isso permite maior flexibilidade no estabelecimento de preços, pois não há parâmetros de comparação tão fáceis de estabelecer. O preço é também vinculado ao nível do profissional que o presta.

É importante, sobretudo, pensar no que o cliente espera, e não simplesmente só no que ele quer. Entra-se então no campo das expectativas, o que deve fazer com que o prestador de serviços direcione seus esforços para ações que nem sempre supunha serem necessárias. Para Pinho (1996, p. 86):

“Assim, a qualidade percebida é uma noção que dificilmente pode ser determinada objetivamente, porque nela está incluída a avaliação dos consumidores do que é importante e relevante. E, como sabemos, os consumidores diferem profundamente em seus gostos, desejos e necessidades, o que torna relativo o conceito de qualidade percebida, pois ele será definido pelo consumidor em consonância com o propósito que o produto assumir e em relação a um conjunto de alternativas disponíveis”.

Uma empresa se torna voltada para o marketing quando seus administradores acreditam que resultados positivos surgem a partir da satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

O quadro competitivo continua a lançar ofertas. São os serviços que vão determinar a capacidade de resposta de uma organização. As exigências dos clientes vão se tornando mais sofisticadas e difíceis de serem determinadas. A organização torna-se dinâmica quando é capaz de competir em mercados de alta concorrência e mutabilidade. É aquela que se direcionou no sentido de atender aos anseios de seus clientes.

Em marketing estratégico para instituições educacionais, Kotler (1994, p. 76-77) põe em destaque: “A maioria dos administradores educacionais reúne inteligência de marketing através de esforço, lendo jornais e outras publicações e conversando com pessoas de dentro ou de fora da instituição.” Adverte, contudo, que os administradores nem sempre têm acesso em tempo às informações mais importantes e que é necessário construir a inteligência de marketing com a participação dos quadros da instituição. Aos administradores referidos nesta passagem cabe a incumbência de levantar **informações especializadas**. A instituição pode reunir e disseminar **inteligência de marketing**.

O mesmo autor nota, mais adiante, que a demanda total de um mercado é oscilante, não pode ser tratada como um número fixo. Há condições específicas que são determinantes. É o caso de uma escola que pode receber mais pedidos de matrícula numa fase de recessão do que na de prosperidade. Este seria um indicador de que as pessoas estão buscando mais qualificação para recuperar seus empregos: uma graduação de alta qualidade pode ser fator decisivo.

Fávero *apud* Morosoni (1994, p. 172) refere-se à liberdade que uma universidade tem de “estabelecer seus objetivos, organizando o ensino, a pesquisa e a extensão sem quaisquer restrições doutrinárias, ideológicas ou políticas; definir linhas de pesquisa; criar, organizar e extinguir cursos, definindo seus currículos, de acordo com as diretrizes do Conselho Nacional da Educação; estabelecer o calendário escolar, fixar critérios e normas de seleção, admissão e promoção; outorgar graus, diplomas, certificados e outros títulos acadêmicos”.

Para Mello (1998, p. 33), a visão de conjunto é indispensável quando se reconhece que a aceleração da automação, a propagação de formas mais avançadas de disseminação da informação e da comunicação têm, como um de seus principais palcos, a universidade. Dias Sobrinho (1998, p. 6), lembrando que não sem contradições a comunidade universitária luta para estabelecer um novo modelo de universidade, reconhece que: “a Universidade é uma organização complexa, a comunidade acadêmica e científica é cambiante, heterogênea, sua cultura é de intercâmbio, de comunicação e de busca de entendimentos.” Acrescenta que a Universidade é uma obra em construção, “de responsabilidade coletiva, permanente e intersubjetiva, por sujeitos em intercâmbio.”

Para Franco (1998, p. 13), “o projeto institucional requer estudos e reflexões cada vez mais aprofundados sobre sua concepção e prática, sobre sua utopia e sua realidade.” A instituição necessitará contar com **equipe de trabalho competente**, “voltada de modo especial para concretização do projeto institucional e preocupada com a qualidade daquilo que faz”. Marcovitch (1998, p. 16) acrescenta que “no universo complexo e contraditório da cultura e da educação, de que a universidade é o centro vivo, o espírito de divisão, erigido em sistema, pode causar mais prejuízos que vantagens.”

A visão de mundo deve ser de totalidade; as transformações devem ser motivações a rever as estratégias acadêmicas. Um dos principais compromissos da universidade é com a cidadania. É importante que o egresso de uma universidade transporte para o meio social que passou a integrar, novas energias e disposição para realizar um bom trabalho. O ensino pela pesquisa requer muito mais dos professores. O autor lembra ainda que “uma universidade de iniciativa privada no Brasil, que se dedica somente ao ensino, terá muito menos professores por alunos, enquanto numa universidade pública, cujo professor é essencialmente avaliado por sua função de pesquisa, exige-se um corpo docente mais numeroso” (Marcovitch, 1998, p. 26).

Registra, por outro lado, que “a quantificação da relação professor-aluno distorce a questão

essencial”, pois parte da premissa de que o número de professores interfere na qualidade da relação aluno/professor. A dimensão qualitativa não se restringe ao espaço de sala de aula ou à duração média dos programas, se não se “abrir espaço às transformações pedagógicas e incorporar novos meios de acesso ao conhecimento para experimentação de habilidades e atitudes.”

Uma escola que não responda aos anseios do mundo em que se insere não é mais tolerável nos dias de hoje. O autor relata a experiência recente da USP, na construção do núcleo *escola do futuro*, e de sua proposição para ir mais adiante e criar o que se denominaria *programa do futuro* “onde coubessem todas as especulações em torno do que poderão ser os nossos currículos em décadas vindouras” (Marcovitch, 1998, p. 53). A ênfase maior seria na capacidade de discutir ao invés de girar em torno de propostas acabadas.

Com Franco (1997, p. 24), volta a formulação de que “O mundo atual exige e vai exigir cada vez mais profissionais capazes de quebrar as velhas regras, capazes de ser pessoas que abram novos horizontes e aceitem riscos. No campo profissional, é necessário conseguir dedicação para se aprimorar, somar cada vez mais habilidades, mais conhecimentos e estar sintonizado com as exigências crescentes do mundo, num processo contínuo de autodesenvolvimento”.

O perfil de um administrador moderno é aquele que alia um caráter altamente confiável, responsável e dedicado, aliado à criatividade, capacidade de improvisação ou flexibilidade. Disciplina é essencial, porém não basta. Um mundo em aceleração impõe necessidades e desafios, e o mais importante é o de estar preparado. “Parar, acreditando que já fez o suficiente, significa renunciar à busca de novas vitórias. O passado não se transforma em uma nota promissória que será resgatada depois com juros e correção monetária. Infelizmente, não existe o *vale-futuro*” (Franco, 1997, p. 43). Sobre a relação com a universidade:

“Para um profissional jovem, com poucos anos de formação, o risco também é grande e pode ser explicado pela teoria do guarda-chuva. Até o final da faculdade, todos estão protegidos por um cômodo guarda-chuva, uma proteção indulgente da sociedade em relação aos erros e equívocos. Se alguma coisa dá errado, basta dizer: ‘Ah, eu sou apenas um estudante’. Logo depois da cerimônia de formatura, no entanto, esse guarda-chuva desaparece. Ao descer as escadas do auditório onde recebeu o canudo, o recém-formado pisa o mesmo chão de todos os outros profissionais com maior experiência ou melhor formação. Os guarda-chuvas são recolhidos imediatamente”.

Duarte Junior (1988, p. 50) expressa o conceito de cultura e faz referência à capacidade de o homem construir instrumentos e dominar códigos como o dos sons na comunicação. Quando passa a simbolizar suas realizações é que se torna efetivamente humano, pois imprime algo mais no instrumento que é a atribuição de sentido. “Torna-se humano ao forjar os primeiros produtos culturais: ao criar elementos significativos, que adquirem um sentido para sua vida.”

Como recurso que permite ampliar a visibilidade dos indicadores do ensino superior, o sistema de avaliação institucional deve ser consolidado e tudo deve ser feito para que seu funcionamento esteja apoiado numa estrutura realmente capaz de lhe dar suporte e sobretudo numa *cultura de avaliação*. O Exame Nacional de Cursos e os demais dispositivos aferidores e fiscalizadores utilizados pelo MEC são o que se poderia chamar de **avaliação externa**. O caso, aqui em estudo, representa o esforço de buscar a **avaliação interna**, ou, em outros termos, a *auto-avaliação institucional*. Pensar desse ponto de vista significa buscar uma atitude proativa.

Já se reconhece que o *provão*, ainda que com alguns protestos agora de menor intensidade, está sendo aceito como instrumento para transformações no quadro da educação universitária brasileira. Entende-se, também, que o exame pode ser melhorado com uma contribuição efetiva de todos os envolvidos. Assim, não se trata, de concentrar esforços nos problemas ou frustrações que se seguem a um *provão*, mas de fortalecer um sistema interno que possa atuar como mecanismo de avaliação no

âmbito operacional da instituição de ensino, a carga de seus alunos, professores, funcionários, família, mercado de trabalho e demais representantes da sociedade.

Um sistema não substitui o outro. Na realidade, são complementares. Os resultados de ambos devem despertar as universidades para mudanças em seu projeto pedagógico, conferindo-lhe a dinamicidade necessária, a coerência com as condições de oferta dos cursos, influenciando a contratação de professores com maior grau de competência, e a aquisição de infra-estrutura. Dias Sobrinho (1998, p. 5) pontua que “toda avaliação se produz num espaço social de valores. As grandes disputas que envolvem a avaliação não são aquelas sobre aspectos técnicos; o que fundamentalmente está em questão são concepções sobre a educação superior e sobre a sociedade e a construção do futuro.”

Franco (1998) aponta que a avaliação institucional se torna valiosa quando é entendida como parte do processo de desenvolvimento de uma universidade comprometida com a sociedade. Reforça que se trata de atividade indissociável ao processo ensino-aprendizagem, fim último de qualquer instituição educacional. Dá maior especificidade ao seu pensamento quando afirma:

“A escola que não possui adequada comunicação interna e externa relativamente à essência do seu projeto institucional possibilita que aqueles que a procuram o façam da mesma forma com que procurariam qualquer outra instituição, ou seja, sem nenhum toque de fidelidade. E, reconheçamos, fidelidade é fundamental no marketing” (1998, p. 43 ).

Numa discussão sobre o papel de aprendizagem pelo qual o mercado de trabalho também deve se responsabilizar, Boog (1991, p. 28) afirma que as empresas devem pensar em conceitos tais como *estrutura de aprendizagem*, adaptativa e aberta ao mutável mundo exterior. Pode-se aqui integrar o esforço da universidade em manter diálogo com o mercado de trabalho, sobretudo levando em consideração o raciocínio que o autor propõe às empresas:

“Se eu, como empresa, necessito de pessoal com conhecimentos fundamentais para poder operar com tecnologias mais avançadas e não encontro essas pessoas na comunidade, tenho de alguma forma de desenvolver mecanismos que forneçam o suprimento das habilidades técnicas das quais necessito”.

Lembra ainda que, com a necessidade sempre crescente de domínio de conhecimentos, principalmente de novas tecnologias e suas linguagens, as empresas não poderão furtar-se a transferir recursos para as escolas. A estas, por sua vez, cabe o desafiador papel de atrair pessoal e formar quadros competentes para realização de seu projeto pedagógico. O fracasso nessa tarefa pode comprometer a própria permanência de empresas na região e afetar a vida de toda uma comunidade.

Marcondes *apud* Berberl (1998, p. 68) destaca ser determinante que um professor possua formação pedagógica suficiente para dar conta do cargo no qual ingressa quando entra para a vida universitária. Alguns cursos superiores não oferecem esse tipo de formação, pressupondo que o profissional não necessariamente atuará no magistério. Rebate esse argumento, afirmando:

“Ledo engano, pois, em todos os cursos superiores, há a necessidade de professores formados na ciência específica. Precisa-se de médicos para ministrarem aulas de medicina; carece-se de advogados para ensinarem aos alunos do curso de direito; exigem-se geógrafos para atuarem no magistério de geografia e assim por diante. Ninguém pode negar essa realidade fática!”

Dalmás (1994, p. 56) fala de *conflitos* que por serem “a essência da vida” são inevitáveis e que, portanto, “as opiniões e os interesses numa escola são diversificados, chocam-se, contrapõem-se e conflitam. Em outras palavras, há um grupo com posicionamento crítico transformador, em oposição a outro, irreflexivo e conservador.”



Nesse ponto se pode resgatar a teoria de expectativas-desempenho encontrada nas formulações de Kotler (1994, p. 55), que afirma ser a satisfação do cliente uma função direta das expectativas que possui em relação ao produto e do desempenho subsequente desse produto.

“Se o produto atende às expectativas, o consumidor fica satisfeito; se excedê-las, fica altamente satisfeito; se não as atender, fica insatisfeito. Se uma faculdade falha no desempenho em relação à expectativa do estudante, este reexaminará sua atitude a respeito dela, podendo desligar-se, transferir-se ou dar referências desfavoráveis a outros estudantes. Por outro lado, se ela atende à expectativa, o aluno tenderá a ficar satisfeito”.

O autor acrescenta outra expressão, a denominada teoria da dissonância cognitiva, pela qual se atribui que “quase todas compras levam a algum desconforto posterior e o problema situa-se na intensidade do desconforto percebido e no que o consumidor fará”. A escolha entre duas ou mais alternativas provoca esse tipo de desconforto ou *dissonância*, porque mesmo vendo grandes vantagens, as pessoas imaginam que também terão desvantagens ou passarão por aborrecimentos. A dissonância cognitiva aparece após qualquer tipo de decisão e o cliente tudo fará para evitá-la ou reduzi-la.

Há inúmeras alternativas de que uma instituição pode dispor para tentar melhorar as atitudes de um público específico. O primeiro passo é conhecer essas atitudes, entender suas razões para, em seguida, concentrar esforços no estudo das causas e no direcionamento de sua solução. Ao optar pela realização de diagnósticos, a instituição está alterando seu modo de estabelecer contatos mais fortes com a comunidade. Um programa de relações comunitárias pressuporia, na visão do autor, as seguintes providências: **Identificar os líderes de opinião locais** incluindo empresários de destaque, editores de notícias, responsáveis por organizações cívicas, diretores de escolas – e melhorar o relacionamento, “convidando-os para eventos no campus, consultando-os sobre assuntos relacionados com a comunidade e patrocinando almoços e jantares.” Estimular o corpo docente a participar de atividades comunitárias; oferecer maior acesso às instalações e aos programas da universidade; organizar visitas ao campus. “A instituição necessitará estimar qual o nível de melhoria de atitudes pretendido em cada projeto para chegar ao melhor composto de ações em termos de custo-benefício” (Kotler, 1994, p. 327).

Myers (1972, p. 13) busca fazer entender que “a evidência parece mostrar, hoje em dia, que aquilo que percebemos é muitas vezes mais um produto daquilo que queremos perceber do que a realidade existente fora de nós.” E acrescenta:

“A percepção de um objeto ou fato baseia-se em dois tipos de fatores:

Fatores de estímulo: São características do objeto físico como tamanho, cor, textura e complementos.

Fatores do indivíduo: São características da própria pessoa; seus processos sensoriais básicos operando, mais sua experiência do passado com artigos e situações semelhantes, mais suas expectativas, motivações básicas e estados afetivos do momento (felicidade ou depressão)” (Myers, 1972, p.14).

Novah *apud* Prota & Hansen (1998, p. 7), abordando a ação do professor no contexto da sala de aula atual, adverte que é indispensável a consciência de estar “preparando o profissional de amanhã”, que encontrará um mundo repleto de diversidades com as quais terá de lidar. Portanto, não basta ensinar fatos ou fenômenos; é necessário que o jovem aprenda a *interpretar* fatos novos e seja capaz de “encontrar soluções inéditas, aprender a conviver com o desconhecido e, talvez, até em situações jamais imaginadas.”

“Mas a Universidade do futuro não está na parte física de suas instalações, nem mesmo em suas Bibliotecas, mas sim no cérebro de seu corpo docente, na capacidade de cada professor formar o jovem ensinando-o a pensar e a tomar suas próprias decisões. A interação professor/aluno nessa sociedade em transformação é o que se poderia chamar de reengenharia intelectual.”

Para Connor (1993, p. 8), “o marketing centrado no cliente é essencialmente o desenvolvimento de um relacionamento baseado num conjunto complexo de fatores técnicos e pessoas, criando um alto grau de interdependência.” As ações do profissional colocam o cliente como beneficiário direto de seus efeitos. O profissional experiente de marketing já é capaz de cultivar relações com a clientela em “contatos-chaves que permitem uma alavancagem de recursos, atingindo resultados com um consumo mínimo de tempo e de energia.”

## Estudo de Caso

Os dados foram originados pelo citado Sistema de Avaliação e selecionados de um conjunto mais amplo de perguntas, na parte destinada aos egressos e seus empregadores. Estão sintetizados nos quadros abaixo, na forma de itens de resposta, sendo sua única ligação o direcionamento à questão formulada. O que está sendo considerado importante é o sentido que cada resposta representa.

O curso de Administração foi agregado ao elenco de cursos da Universidade em estudo, a partir de 1993, quando da incorporação da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FAC) precursora do Campus Araçatuba. A citada instituição havia sido autorizada a funcionar em 1980, tendo seu curso de Administração recebido reconhecimento em 1984. Ao assumir a instituição e o curso que com ela era trazido, a Universidade tomou iniciativas imediatas no sentido de restaurar o acervo bibliográfico, deficiente naquela altura, reorganizar e reestruturar o projeto pedagógico, melhorar sua imagem junto à comunidade e valorizar um curso que em qualquer universidade é sempre uma opção de destaque. A partir de 1994, o curso, até então inexistente na unidade de Londrina, foi implantado nas modalidades de Administração Geral, Administração de Marketing e Comércio Exterior.

Os documentos internos que deram origem à proposta reformulada do curso para as duas unidades, já faziam referência ao objetivo de formar profissionais generalistas: “Ainda que as habilitações específicas tenham características próprias, o profissional formado pela Unopar terá suficiente base teórica e científica da formação do administrador.” (Projeto pedagógico do curso de Administração). Essa base incluiria comunicação interpessoal, ética administrativa, sistemas de informação, administração da tecnologia, dentre outras. É exatamente dentro desse quadro de interações que a Universidade registrava seu entendimento de que suas propostas curriculares deveriam refletir elevado comprometimento metodológico e um permanente repensar do cotidiano do profissional.

Os objetivos do Sistema de Avaliação indicavam a intenção de buscar descrever o perfil do egresso do curso de Administração da Universidade em estudo e conhecer a forma pela qual as empresas de Londrina e Região expressam suas expectativas e sua avaliação a respeito do curso e dos alunos por ele formados. Os objetivos mencionavam ainda que era de interesse saber o que sente o profissional na condição de ex-aluno inserido no mercado, fazendo uso de seu título e das competências adquiridas.

Uma vez que se dispunha de uma estrutura de avaliação institucional que vinha sendo construída e estava finalmente se consolidando, não faria sentido buscar esses objetivos sem a utilização daquele sistema. Além do benefício de obter uma interpretação mais direcionada dos dados, e assegurar um recurso adicional de funcionamento do sistema, seria possível oferecer sugestões de aprimoramento dos instrumentos e dos recursos de levantamento de dados. Pela característica de baixa previsibilidade desse conjunto de ações, optou-se pela metodologia do estudo de caso, conforme se justificou no início. As análises a seguir, servem, também, para oferecer uma interpretação de interesse a todos quantos trabalham com um sistema que é mais abrangente dentro da instituição. A Tabela 1 contém a distribuição de percentuais na escala de avaliação de aspectos acadêmicos da profissão de administrador.

**Tabela 1:** distribuição de percentuais na escala de avaliação.

AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS ACADÊMICOS DA PROFISSÃO				
	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Grade curricular	2	9	10	
Conteúdo teórico		13	8	
Atividades práticas	4	11	6	
Estágio	3	7	8	3
Pesquisa	2	10	8	1
Extensão	8	6	5	
Atuação da coordenação de curso	2	9	9	
Qualificação do corpo docente	3	8	10	
Desempenho dos professores	2	9	9	1
Disponibilidade extra-classe dos docentes		13	6	1
Métodos de ensino	3	7	11	
Sistema de avaliação educacional	1	8	10	2

Percebe-se uma distribuição de percentuais de resposta representando uma opinião predominantemente favorável, com respostas concentradas em maior número nas escalas de regular e bom. O que se pode depreender é que, ao retirar-se da instituição, o ex-aluno tem pouco conteúdo de crítica quanto aos tópicos citados. Para a instituição, aparentemente, a opinião favorável deveria produzir entusiasmo. Os encarregados do Sistema de Avaliação deveriam, todavia, pensar em ultrapassar essa primeira impressão, com base no conceito de *fatores do indivíduo* em que percepções mais precisas podem não ter sido manifestadas. Na Tabela 2 encontram-se dados referentes a impressões que os egressos manifestam sobre itens que compuseram os serviços prestados pela instituição durante o curso.

**Tabela 2:** opinião sobre serviços e condições oferecidas.

AVALIAÇÃO DOS ITENS DURANTE A GRADUAÇÃO				
	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Biblioteca	2	8	8	3
Número de alunos por sala de aula	5	3	6	7
Instalações físicas de laboratórios	4	5	10	
Instalações físicas de salas de aula	2	3	14	2
Equipamentos (comp., microscópios, etc.)	4	6	10	1
Serviços de apoio (xerox, etc)	6	7	7	
Serviço da Secretaria Acadêmica	1	11	6	3
Atendimento no protocolo		10	8	3
Atendimento dos funcionários		6	11	4

O mesmo se observa nos itens acima, quanto a aspectos vivenciados pelo aluno durante sua permanência na instituição. Ele fala agora, como ex-aluno que se recorda de como foi sua experiência com os serviços prestados. Por tratar-se de serviços classificados na categoria *serviços de escolha* pertencente à categoria de serviços de consumo, são de natureza diferenciada e de fato implicam

demanda por qualidade. O sistema de avaliação poderia desdobrar os itens de modo a abranger a noção de expectativa.

Ampliar a capacidade perceptiva do instrumento significaria tentar formular perguntas complementares aos tópicos em que se pudesse aferir relações do tipo produto-processo. Os itens acima são elementos de processo. Outra ligação poderia estar situada nas idéias de exigência e adequação, como se vê na demonstração da Tabela 3.

**Tabela 3:** resultados da realização do estágio curricular (TCC).

	SIM	NÃO
Possibilitou associação conhecimento prático/teórico	19	1
Facilitou compreensão relações de trabalho	18	2
Facilitou inserção no mercado trabalho	4	16
Proporcionou experiência exerc. Profissional	17	4

A opinião a respeito desta etapa fundamental para a conclusão do curso é também favorável. Os aspectos levantados são de natureza pontual. Aqui, nota-se uma abordagem do tipo produto: as avaliações são feitas como referência a algo que se concretizou. Focos de insatisfação muito presentes na etapa de permanência na instituição, desaparecem na voz do egresso. Uma possível tradução é de que, por significar satisfação, esteja implícita uma idéia de fidelização. A análise desse aspecto é mais complexa e impossível de ser tentada no espaço deste estudo. Uma indicação crítica ao sistema seria buscar averiguar insuficiências.

Os tópicos relacionados na Tabela 4 talvez possam ser apontados como os mais importantes para uma verificação de satisfação. Os dados foram reunidos a partir do questionário do aluno e este expressa seus sentimentos a respeito de pontos que refletem sua inserção e efetiva utilização das habilidades que recebeu no curso.

**Tabela 4:** grau de satisfação em relação ao emprego mais recente.

	INSATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
Salário	4	15	
Abonos, incentivos e vantagens financeiras	8	7	4
Prestígio da instituição		13	6
Variedades atividades que desempenha	2	12	5
Relacionamento pessoal no trabalho		6	13
Competência dos colegas	3	12	4
Possibilidade contatos c/ outras empresas	2	11	6
Estabilidade no emprego	4	6	9
Oportunidade treinamento oferecida	6	10	2
Oportunidade desenvolver trab. c/ autonomia	5	9	5
Possibilidade de promoção	6	8	4
Oportunidade utilizar conhec. Adquiridos	4	12	3
Jornada de trabalho	3	9	7
Carga de atividades		14	5

As características do profissional formado, segundo seu empregador atual, estão resumidas na Tabela 5.

**Tabela 5:** características do profissional formado pela UNOPAR na ótica do empregador.

ITENS AVALIADOS	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	BRANCO
espírito crítico	2	14	46	24	4
segurança profissional	2	11	45	29	3
redirecionamento para inovação	2	9	39	35	5
habilidade para exercer liderança	3	23	34	22	4
domínio do conteúdo teórico	2	14	43	25	6
habilidade para comunicar-se com clareza e precisão	1	9	33	43	4
habilidade para trabalhar em equipe	0	13	31	42	4
ato para lidar com pessoas	1	13	31	42	4
ética profissional	1	3	35	48	3
espírito empreendedor	1	17	42	25	5
atualização contínua	0	21	27	38	4
flexibilidade	1	13	47	25	4
domínio do conteúdo prático	2	10	38	33	7

Numa visão panorâmica das respostas oferecidas pelos egressos têm-se os componentes dos ambientes descritos nas teorias de marketing e que são utilizadas como definição de planejamento: ambiente interno; ambiente de mercado; ambiente público; ambiente competitivo; macroambiente. O que se deseja ressaltar é que as respostas fazem referência a toda terminologia desses ambientes, mostrando que, no conjunto, o grupo de egressos menciona expressões como grade curricular, estágio, disciplinas, aulas, trabalhos extraclasse, teoria-prática, laboratórios, bibliotecas, serviços de xerox – de modo que a lista de respostas “fala-por-si” quanto ao grau de satisfação ou não com o desempenho das pessoas que atuam nesses ambientes ou administram a prestação de serviços.

Uma instituição pode declarar-se segura de que *diariamente faz o que deveria ser feito*; porém, quando se reconhece a presença do mercado é necessária uma *sintonia*. Pelo caráter do produto que torna disponível, tornar institucionalizada a avaliação pode fazer a grande diferença numa universidade.

### Referências Bibliográficas

- BERBEL, Neusi Aparecida Navas. (Org.). *Questões de ensino na universidade: conversas com quem gosta de aprender para ensinar*. Londrina : Ed. UEL, 1998.
- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio*. São Paulo : Ed. Best Seller, 1991.
- CONNOR, Dick, DAVIDSON, Jeffrey P. *Marketing de serviços profissionais e de consultoria*. Trad. Sara R. Gedanke. São Paulo : Makron Books, 1993.
- DALMÁS, Ângelo. *Planejamento participativo na escola*. 2. ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- DIAS SOBRINHO, José. A Educação superior e a construção do futuro. *Inform ANDES*, n. 84, p. 5-6, ago. 1998.
- DUARTE JR, João Francisco. *Fundamentos estéticos da educação*. 2. ed. Campinas : Papirus, 1988.

- FRANCO, Édson. *Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior*. Brasília : Universa-UCB, 1998.
- FRANCO, Simom. *Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total*. São Paulo : Ática, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. *Metodologia do ensino superior*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tópicos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo : Atlas, 1994.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de serviços*. São Paulo : Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im)possível*. São Paulo : Futura, 1998.
- MELLO, Guiomar Namó. *Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo : Cortez, 1998.
- MOROSONI, Marília Costa (Org.). *Universidade no Mercosul*. São Paulo : Cortez, 1994.
- MYERS, James H., REYNOLDS, Wilian H. *Gerência de marketing e comportamento do consumidor*. Petrópolis : Vozes, 1972.
- PINHO, José Benedito. *O poder das marcas*. São Paulo : Summus, 1996.
- PROTA, Leonardo, HANSEN, Gilvan Luiz. *A universidade em debate*. Londrina : Ed. UEL, 1998.

## **Institutional assessment as a research device: giving voice to the graduate**

### **Abstract**

This article aims at analysing the environment of a private higher education institution, focusing on the challenges of consolidating its operation in a time of fast changes and continuous demand for excellence in the society of knowledge. A case study is done from the data generated by the evaluation system created and implemented to assure the development plans of the institution. An approach of marketing proved to be effective for conceptual discussions on key issues and provided adequate perspectives on the strategic value of such a system and the learning experience it brings to administration improvement.

**Key words:** institutional evaluation, higher education, service marketing.

MELO, W. J., LAS CASAS, A. L. Institutional assessment as a research device: giving voice to the graduate. *UNOPAR Cient., Ciênc. Hum. Educ.*, Londrina, v. 1, n. 1, p. 77-90, jun. 2000.