

Avaliação de gestores de IES: uma proposta preliminar

Nirlei Maria Oliveira¹

Resumo: O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta preliminar de um instrumento de avaliação de gestores de IES, entendidos como: reitores, vice-reitores, diretores de unidade e chefes de departamento. Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: entrevistas e regimentos de duas IES públicas de onde foram extraídas as atribuições de cada gestor. A partir destes dados foram estabelecidas categorias relativas às funções, que são: política, gerencial, administrativa e acadêmica. Como resultado, foram obtidos 03 questionários para avaliação do reitor, do diretor de unidade e do chefe de departamento.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior – Avaliação – Gestores

Abstract: The aim of this paper was to present a preliminary proposition of an instrument for evaluating the administrators of a College Education Institution. These administrators are: deans, vice- deans, directors of unit and headmaster of department. Two instruments for data collecting were used: interviews and the statutes that rule two public CEIs. From these statutes, the assignments of each administrator were taken. Categories related to their functions – political, managerial, administrative and academic functions - were established from the collected data. As a result, there are 03 questionnaires for evaluation of the dean, of the director of unit and of the headmaster of department.

Key- words: College Education Institution – Evaluation - Administrators

Introdução

A avaliação institucional é um processo de contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e de prestação de contas à sociedade, constituindo-se em ferramenta para o planejamento da gestão e do desenvolvimento da educação superior (PALHARINI, 2000). Para Meneghel; Lamar (2002) "a idéia de que a avaliação da educação seja de aprendizagem, programas ou instituições pode levar a modernização e melhoria dos processos educativos tem justificado, especialmente na última década, uma série de ações empreendidas por órgãos e agencias governamentais em todo mundo."

A avaliação institucional vem se tornando uma prática relevante, tendo sua validade refletida nas transformações de práticas pedagógicas e de demonstração de eficiência na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros das IES. No Brasil a avaliação do ensino superior teve sua iniciativa na década de 90 com o governo Fernando Henrique Cardoso e desde então um aparato legal e metodológico vem sendo construído de tal forma que adquiriu centralidade na mudanças que estão ocorrendo nas IES sejam estas publicas ou privadas.

Assim, a avaliação institucional configura-se em "um processo destinado focalizar a atenção no nível de uma instituição considerada em seu todo" (PETERSON, 2000, p.14)". Esta pode ser abrangente no escopo, enfocar amplos segmentos, como também, focalizar problemas significativos e questões institucionais, desta maneira

¹ Mestra em Biblioteconomia- PUCAMP, Especialista em Avaliação Institucional – IESB/UNB – Bibliotecária – CREUPI – nirlei@creupi.br

deve ser entendida como uma atividade organizadora, sistemática e orientadora das ações das IES.

Além destas questões, a avaliação deve ser norteada por princípios que efetivamente possam garantir a busca da qualidade do ensino e práticas de gestão da instituição. Na sua grande maioria estes princípios denotam a filosofia que permeiam o projeto de avaliação. Para exemplificar listou-se os princípios que norteiam Programa Básico de Avaliação das Universidades Brasileiras - PAIUB, programa este que deu origem a muitas outras metodologias de avaliação institucional. Estes princípios são: globalidade, comparabilidade, respeito a identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade.

Nas palavras de Souza (2000, p.62) abrangência [ou globalidade] é um dos princípios que norteiam a avaliação institucional onde todos os aspectos da instituição e todos os seus níveis: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e administração são avaliados. No entanto percebe-se, na literatura e na prática institucional que os cargos de gestão ficam isentos desta avaliação, principalmente no tange ao desempenho no cargos. Assim, reitores, vice-reitores, diretores de unidade e chefes de departamento, são avaliados apenas, como docentes e pesquisadores, caso estejam exercendo estas atividades.

Entende-se que a avaliação institucional seja abrangente e tenha múltiplas fontes de informação, contudo as implicações destes atores podem ser ou não determinante nos resultados da avaliação. Parece-nos que é mais fácil avaliar docentes, técnicos administrativos e estabelecer políticas de desenvolvimento, do que analisar também o desempenho dos gestores e suas implicações e impacto na qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Esta divisão de avaliação entre os níveis hierárquicos alija o processo e limita ações de desenvolvimento institucional. Pois, desta forma, infere-se que as responsabilidades por mudanças e qualidade devem-se aos níveis hierárquicos abaixo do limite da gestão. Neste trabalho pretende-se apresentar uma proposta de questionário para avaliação de gestores de IES, mantendo o foco em suas atribuições apresentadas em regimentos, além das expectativas de docentes de IES, por entender que o processo de avaliação deve contemplar o todo inclusive os gestores que com certeza tem sua parcela de responsabilidade no desempenho das IES.

Metodologia

Para coleta de dados foram utilizados dois instrumentos para identificação de aspectos a serem avaliados no desempenho dos gestores de IES. Primeiro, realizou-se entrevistas com docentes que ocuparam cargo de gestor em uma IES pública do Estado de São Paulo, em seguida, analisou o Regimentos de duas Universidades Federais sendo uma da região Sudeste e outra da região Sul.

Os dados dos dois instrumentos foram analisados separadamente de forma a perceber as características intrínsecas de cada fonte e depois foram agrupados em categorias que identificasse as várias funções e permitisse a concepção de um questionário capaz de avaliar os Gestores em vários aspectos das funções contempladas nas duas fontes da pesquisa. Inicialmente analisou as entrevistas e a seguir os Regimentos. Agrupou-se nas categorias palavras e expressões extraídas das duas fontes de forma a compor uma referência sobre o grupo analisado em formato de questionário.

Resultados e Discussão

Análise das Entrevistas

Os quatros sujeitos da pesquisa trabalham mais de 20 anos na docência e pesquisa e todos ocuparam cargos de gestor de IES. Nesta pesquisa o termo gestor de

IES é entendido por Reitores, Vice Reitores, Diretores de unidade e chefes de departamento. A entrevista foi composta de quatro questões pertinentes à avaliação do desempenho dos gestores. Assim, na questão 1 - Indique elementos que considera essencial na avaliação de desempenho do reitor? Os quatros entrevista indicam uma série de aspectos a ser considerados na avaliação do Reitor conforme QUADRO 1.

QUADRO 1- Aspectos de avaliação do Reitor

Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4
Convênios firmados	Diplomacia	Conhecer os problemas da Instituição	Liderança
Interação com a comunidade	Facilidade de Comunicação	Articulação e diálogo com vários segmentos	Articulação política
Projetos/parcerias	Inglês fluente	Capacidade de gestão	Articulação intelectual
Facilitarão de processos burocráticos	Carisma	Interesse pela instituição	Gestão eficaz de recursos
Recursos extra - orçamentários	Dinamismo	Liderança	Dinamismo
Obras de infra-estrutura		Entusiasmo	Conhecimento da IES
Receptividade			
Transparência das ações			

A figura do Reitor como gestor e representante maior da universidade traz na sua figura uma serie de expectativas e desejos em termos de sua atuação na condução da IES. Para os sujeitos da pesquisa o Reitor deve possuir um conjunto de habilidades, características pessoais e competências para exercício da função conforme apresenta QUADRO 1.

As ações políticas, administrativas são fortemente destacadas como item para avaliação. Outros itens são elencados como aspectos para avaliação que denotam características pessoais tais como: dinamismo, entusiasmo, liderança, carisma, facilidade de comunicação dentre outros. Estes aspectos são polêmicos e difíceis de avaliar, mas também podem ser decisivos na gestão do Reitor e com certeza não estão incluídos em nenhum regimento.

Na questão 2 foi solicitado aos sujeitos Indicação de elementos que consideram essencial na avaliação de desempenho do vice-reitor?

QUADRO 2- Aspectos de avaliação do Vice - reitor

Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4
Integrado às ações e resoluções do reitor	Diplomacia	Capacidade administrativa	Trabalhar em consonância com o reitor
Acompanhamento de planos do reitor	Facilidade de comunicação	Espirito de equipe	Conhecimento dos projetos e planos do reitor
Comunicar ao reitor Ações	Inglês fluente	Sintonia nas ações com o reitor	Articulação política
	Dinamismo	Delegar	Dinamismo
		Facilidade de Trabalho com equipes	
		Conhecer os objetivos da instituição	

O vice em qualquer instituição traz o estigma de uma função decorativa, sem atribuições específicas, mas discordando desta afirmativa os sujeitos da pesquisa acreditam que trabalhar integrado e em consonância com o Reitor, é uma das principais características a ser avaliadas no desempenho do Vice - Reitor conforme QUADRO 2, seguidos de características pessoais tais como: facilidade de comunicação, espírito de equipe, dinamismo.

Na questão 3 foi solicitado aos sujeitos a indicação de elementos que consideram essencial na avaliação de desempenho do Diretor de unidade?

QUADRO 3- Aspectos de avaliação do Diretor de Unidade

Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4
Coordenar atividades dos docentes	Dinamismo	Capacidade de gestão	Liderança
Buscar parcerias e convênios	Confiança	Dialogo com a comunidade universitária	Entusiasmo
Zelar pela qualidade do ensino	Segurança	Articulação com a comunidade universitária	Organização
	Diplomacia	Liderança	Diplomacia
	Controle emocional	Inovação	
	Trabalho em equipe	Entusiasmo	
	Austeridade	Organização	

As unidades de ensino congregam vários cursos e são coordenadas por um Diretor. Esta função requer do profissional articulação política e intelectual e dialogo com a comunidade universitária. Os sujeitos da pesquisa apontam também coordenação, Liderança, entusiasmo, organização, dialogo e trabalho em equipe como elementos preponderantes de desempenho do Diretor de unidade.

Na questão 4 foi solicitado aos sujeitos a Indicação de elementos que consideram essencial na avaliação de desempenho do Chefe de Departamento?

QUADRO 4- Aspectos de avaliação do chefe de departamento

Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4
Liderança	Dinamismo	Conduzir reuniões	Facilidade de comunicação
Zelar pela qualidade das disciplinas	Diplomacia	Capacidade de dialogo	Organização
Acompanhar o cumprimento das atividades dos docentes, de ensino, pesquisa e extensão	Confiança	Ouvir a comunidade acadêmica	Liderança
	Segurança		
	Visão multidisciplinar		
	Trabalho em equipe		
	Austeridade		

O chefe de departamento coordena um curso na unidade, ou seja, na escala hierárquica é o gestor mais próximo aos docentes e discentes. Liderança, trabalho em

equipe e diálogo com os grupos são os itens relevantes na avaliação de desempenho do chefe de departamento. A escolha destes itens e dos acima citados justificam em função das atividades exercidas e do contato freqüente com alunos e professores. Sua atuação é mais direta, e ações mais perceptíveis aos docentes e discentes.

Análise dos Regimentos

A segunda fonte utilizada na pesquisa foi os Regimentos de IES públicas, com o objetivo de identificar nos documentos formais as descrições das funções dos gestores das IES que contribuíssse para a elaboração de um instrumento de avaliação. Agrupou palavras e expressões constantes nos dois regimentos de formar a caracterizar as funções dos Gestores conforme descritas no QUADRO 5.

QUADRO 5- Indicadores de funções do Reitor conforme Regimento

Reitor	Vice Reitor	Diretor de Unidade	Chefe de Depto
Administrar	Supervisionar	Supervisionar	Atuar como autoridade
Prestar contas da gestão	Substituir o reitor	Atuar como autoridade na unidade	Encaminhar relatório anula de atividades
Supervisionar	Representar o reitor	Supervisionar as atividades didáticas científicas	Elaborar e propor programas de ensino, pesquisa e extensão
Superintender		Dirigir os serviços	Presidir a câmara departamental
Elaborar e propor orçamento		Supervisionar serviços administrativos	Estudar e sugerir normas, critérios sobre execução de atividades de ensino, pesquisa, extensão
Conferir graus e diploma		Promover compatibilização de atividades acadêmicas	Ministrar disciplina de graduação ou pós-graduação
Representar a Universidade em juízo e fora dela		Coordena	Promover distribuição das tarefas de ensino, pesquisa e extensão
Exoneração e demissão		Encaminhar proposta orçamentaria	
Firmar contratos		Exercer controle disciplinar sobre docentes e servidores	
Convocar e presidir o conselho		Superintende	
Prover cargos		Fiscalizar	
Prover empregos e funções		Administra	
Exercer poder disciplinar		Convocar e presidir reuniões	
Nomear e empossar		Representa	
Presidir reuniões		Delegar atribuições	

Na análise dos regimentos, percebe-se enfoque diferenciado e interesses diversos quanto ao desempenho dos gestores de IES. Apresentam as funções dos gestores com ênfase em atividades de cunho protocolar, administrativas e burocráticas. Pela análise das funções percebe-se que atividades burocráticas e de cunho administrativo permeiam grande parte das atribuições, enquanto que para este cargo esperava-se uma descrição com conteúdos de caráter político e gerencial. Na descrição de caráter acadêmico percebe-se a inexistência deste ou uma atividade de cunho protocolar.

Na análise geral percebe-se uma redução das funções do reitor, e principalmente do Vice - Reitor nos regimentos, mas que, por sua vez, são carregados de expectativas e de aspectos a serem avaliados na indicação dos sujeitos da pesquisa.

A descrição da função do Vice-reitor extraído do Regimento praticamente inexistente. São descritas apenas funções vinculadas a possibilidade de substituição do reitor. Esta descrição sumária não permite uma definição clara das ações possíveis de serem avaliadas. Entende-se que o cargo é vazio na sua descrição regimental, mas na prática este profissional deve desempenhar várias atividades vinculadas à gestão universitária. Contrariando ao Regimento, os entrevistados apresentam itens de avaliação do desempenho bastante claro e objetivo em relação às funções que o Vice - Reitor deve desempenhar na IES estas de cunho político e gerencial.

Percebe-se que a descrição das funções nos Regimentos são detalhadas conforme a localização no organograma, ou seja, quanto mais alto o cargo mais subjetivo e sucinto é a descrição, enquanto que para diretores de unidade e chefes de departamento as descrições de atribuições são objetivas e esclarecedoras. Alheio a questões políticas e que envolvem a descrição das funções nos Regimentos, os entrevistados enumeram itens para avaliação de desempenho dos gestores que ampliam e extrapola em muito o descrito nos Regimento e que enriquecem as funções de caráter político, gerencial, administrativo e acadêmico dos gestores.

Os dados das fontes analisadas (Entrevistas e Regimentos) apresentam com clareza as atribuições dos diretores de unidade e Chefe de Departamento com uma proporção similar entre as funções encontradas: políticas, gerências, administrativas e acadêmicas. A função política não foi descrita no Regimento, contudo acreditamos que estes profissionais são os elos entre a comunidade acadêmica e a Reitoria, como indicado pelos sujeitos da pesquisa.

Os dados coletados nos Regimentos apresentam uma estrutura de poder controladora nas funções de gestores em cargos abaixo da reitoria ao mesmo tempo em que apresenta o cargo de reitor com funções de cunho mais burocrático do que político e de gestão. Outro dado interessante é o esvaziamento das funções do vice-reitor com atribuições praticamente inexistentes. Os dados revelam ainda uma descrição por vezes sucinta, o que dificulta e limita a avaliação dos gestores, pois entende-se que na prática as funções são várias e o regimento não as contempla. Por sua vez, limita o escopo da avaliação de forma que torna-se difícil avaliar a qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos gestores de IES.

Por conseguinte, os dados das entrevistas complementam e enriquecem a descrição limitada dos regimentos. Como os sujeitos da pesquisa, possuem experiência em gestão e atuam nas atividades de ensino e pesquisa, e estão em contato com a realidade e os problemas da gestão universitária suas sugestões colocam elementos necessários na avaliação dos gestores de IES.

Da análise dos dois instrumentos (Entrevista e Regimento) agrupou-se os dados pertinentes às funções estabelecidas para desenvolvimento de um questionário que melhor atendesse a avaliação de desempenho dos gestores e definiu as seguintes categorias vinculadas ao desempenho dos gestores em suas atribuições para a criação de um instrumento de avaliação. Categorias também propostas por Franco (2002): **função gerencial** - inclui as atividades de planejamento e administração da IES;

função política - inclui atividades de representação da IES, articulação, divulgação e marketing institucional; **função acadêmica** - inclui atividades pertinentes as práticas de pesquisa, ensino e extensão, **função administrativa** - inclui atividades de controle e supervisão de atividades técnicas administrativas.

Proposta de Instrumento de Avaliação dos gestores de IES

O questionário foi construído levando em consideração as funções estabelecidas conforme a terminologia encontrada nos regimentos e nas entrevistas. As funções gerenciais, administrativas, políticas, entendemos como mais relevantes no cargo de Reitor, suprimiu-se a função acadêmica, tendo em vista que, esta função está contida mais fortemente em outros cargos.

Para facilitar a elaboração do instrumento adaptou-se os conceitos elaborados por PALHARINI (2000) por entender que o mesmo está adequada a proposta dos questionários e permite uma leitura mais acurada dos instrumentos.

Questionário 1 - Avalie o Reitor

A Universidade esta realizando a avaliação institucional. Avalie o desempenho do Reitor respondendo as questões abaixo. Coloque a pontuação que você acha adequada após a questão. Utilize os conceitos abaixo.
Obrigada.

Conceitos para as dimensões avaliadas

VALOR AÇÃO	CRITÉRIOS	ESCALA
Crítica	Problemas grandes nesta dimensão. Precisa solução imediata. É ponto fraquíssimo da Unidade ou Universidade.	0-2
Satisfatória	Situação satisfatória nesta dimensão, mas pode ser aperfeiçoada e melhorada de modo significativo.	3-5
Boa	Situação boa nesta dimensão, mas pode ser melhorada com pequenos ajustes.	5-7
Excelente	Situação excelente. A situação da dimensão caracteriza um dos pontos fortes da Unidade ou Universidade.	8-10

Fonte: Extraída e adaptada de PALHARINI, F. de A. **PAIUB 2000** – trajetória da qualidade. Disponível em: <<http://www.prograd.ufba.br/PAIUB2000VersaoFinal.htm>>. Acesso em 1 maio 2002.

Função política

- 1- representou a universidade dentro e fora da Instituição
- 2- Estabeleceu intercâmbio, parcerias e convênios com outras universidades/empresas
- 3- Buscou fontes de recursos externos para projetos de pesquisa, ensino e extensão
- 4- Buscou implementar ações em benefício da comunidade local
- 5- Divulgou o nome da Instituição
- 6- Articulação e dialogo com segmentos da universidade e fora dela
- 7- Conduz sua gestão com diplomacia
- 8- Mantém articulação política e intelectual com outras IES

Função gerencial

- 1- Apresentou proposta de gestão de ensino pesquisa e extensão

- 2- Quanto a administração da universidade
- 2- Quanto a superintendência dos serviços da reitoria
- 3- Propôs orçamento para a universidade
- 4- Firmou contratos, convênios e parcerias
- 5- Apresentou relatório anual das atividades
- 6- Conhecimento dos problemas da IES
- 7- Buscou gestão eficaz de recursos
- 8- Liderança
- 9- Dinamismo

Função administrativa

- 1- Definiu a política de provimento de cargos e funções na universidade
- 2- Convocou e presidiu reuniões pertinentes ao cargo
- 3- Manteve o poder disciplinar no campus
- 4- Manteve reuniões com Conselho universitário
- 5- Definiu política de uso de recursos físicos da Universidade
- 6- Buscou recursos extra - orçamentários
- 7- Realizou obras de infra-estrutura
- 8- Transparência das ações

Questionário 2 - Avalie o Vice-reitor

A Universidade esta realizando a avaliação institucional. Avalie o desempenho do Vice-reitor respondendo as questões abaixo. Coloque a pontuação que você acha adequada após a questão. Utilize os conceitos abaixo.
Obrigada.

Conceitos para as dimensões avaliadas

VALOR AÇÃO	CRITÉRIOS	ESCALA
Crítica	Problemas grandes nesta dimensão. Precisa solução imediata. É ponto fraquíssimo da Unidade ou Universidade.	0-3
Satisfatória	Situação satisfatória nesta dimensão, mas pode ser aperfeiçoada e melhorada de modo significativo.	3-5
Boa	Situação boa nesta dimensão, mas pode ser melhorada com pequenos ajustes.	5-7
Excelente	Situação excelente. A situação da dimensão caracteriza um dos pontos fortes da Unidade ou Universidade.	7-10

Fonte: Extraída e adaptada de PALHARINI, F. de A. **PAIUB 2000** – trajetória da qualidade. Disponível em: <<http://www.prograd.ufba.br/PAIUB2000VersaoFinal.htm>>. Acesso em 1 maio 2002.

Função política

- 1- Integrado as ações do Reitor
- 2- representou a universidade dentro e fora da Instituição
- 3- Articulação e dialogo com segmentos da universidade e fora dela
- 4- Conduz sua gestão com diplomacia
- 5- Mantém articulação política e intelectual com outras IES

Função gerencial

- 1- Conhecimento dos problemas da IES
- 2- Acompanhamentos dos planos e projetos da Reitoria
- 3- Buscou gestão eficaz de recursos
- 4- Dinamismo
- 5- Facilidade de comunicação
- 6- Facilidade de trabalhar em equipe

Função administrativa

- 1-Supervisão de projetos e planos da Reitoria
- 2- Capacidade e conhecimentos da normas administrativas
- 3- Transparência das ações
- 4- Delegar ações

Questionário 3- Avalie o Diretor de Unidade

A Universidade esta realizando a avaliação institucional. Avalie o desempenho do Diretor de Unidade respondendo as questões abaixo. Coloque a pontuação que você acha adequada após a questão. Utilize os conceitos abaixo. Obrigada.

Conceitos para as dimensões avaliadas

VALOR AÇÃO	CRITÉRIOS	ESCALA
Crítica	Problemas grandes nesta dimensão. Precisa solução imediata. É ponto fraquíssimo da Unidade ou Universidade.	0-3
Satisfatória	Situação satisfatória nesta dimensão, mas pode ser aperfeiçoada e melhorada de modo significativo.	3-5
Boa	Situação boa nesta dimensão, mas pode ser melhorada com pequenos ajustes.	5-7
Excelente	Situação excelente. A situação da dimensão caracteriza um dos pontos fortes da Unidade ou Universidade.	7-10

Fonte: Extraída e adaptada de PALHARINI, F. de A. **PAIUB 2000** – trajetória da qualidade. Disponível em: <<http://www.prograd.ufba.br/PAIUB2000VersaoFinal.htm>>. Acesso em 1 maio 2002.

Funções política

- 1- Buscou parcerias e convênios
- 2- Articulação e diálogos com a comunidade universitária e fora dela
- 3- Conduz sua gestão com diplomacia
- 4- Buscou parcerias e convênios

Função gerencial

- 1- Supervisiona as atividades da unidade
- 2-Coordena as atividades as atividades da unidade
- 3- Administra e supervisiona as atividades da unidade
- 4-Promove atividades acadêmicas

- 5- Delega atribuições
- 6- Capacidade de gestão das atividades da unidade
- 7- Dinamismo
- 8- Liderança

Função administrativa

- 1- Controle das atividades técnicas - administrativas
- 2- Encaminha proposta orçamentaria da unidade
- 3- Fiscaliza as atividades da unidade
- 4- Atua como autoridade na unidade
- 5- Convoca e preside reuniões da unidade
- 6- Atua com organização

Função acadêmica

- 1- Supervisiona as atividades de ensino pesquisa e extensão
- 2- Promove as atividades de ensino, pesquisa e extensão da unidade
- 3- Exerce controle disciplinar sobre docentes e servidores
- 4- Busca recursos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão
- 5- Divulga as atividades de ensino, pesquisa e extensão
- 6- zela pela qualidade do ensino

Questionário 4- Avalie Chefe de Departamento

A Universidade esta realizando a avaliação institucional. Avalie o desempenho do chefe de Departamento respondendo as questões abaixo. Coloque a pontuação que você acha adequada após a questão. Utilize os conceitos abaixo. Obrigada.

Conceitos para as dimensões avaliadas

VALOR AÇÃO	CRITÉRIOS	ESCALA
Crítica	Problemas grandes nesta dimensão. Precisa solução imediata. É ponto fraquíssimo da Unidade ou Universidade.	0-3
Satisfatória	Situação satisfatória nesta dimensão, mas pode ser aperfeiçoada e melhorada de modo significativo.	3-5
Boa	Situação boa nesta dimensão, mas pode ser melhorada com pequenos ajustes.	5-7
Excelente	Situação excelente. A situação da dimensão caracteriza um dos pontos fortes da Unidade ou Universidade.	7-10

Fonte: Extraída e adaptada de PALHARINI, F. de A. **PAIUB 2000** – trajetória da qualidade. Disponível em: <<http://www.prograd.ufba.br/PAIUB2000VersaoFinal.htm>>. Acesso em 1 maio 2002.

Função política

- 1- Buscou parcerias e convênios
- 2- Articulação e diálogos com docentes e discentes
- 3- Conduz sua gestão com diplomacia
- 4- Buscou parcerias e convênios
- 5- Liderança

6- Desenvolve trabalhos em equipe

Função gerencial

- 1- Planeja e coordena as atividades do departamento
- 2- Supervisiona as atividades do departamento
- 3- Preside a câmara departamental
- 4- Promove atividades do departamento
- 5- Atua como autoridade no departamento
- 6- Dinamismo

Função acadêmica

- 1- Acompanha a implantação de programas de ensino, pesquisa, extensão.
- 2- Propõe normas e critérios para atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- 3- Promove distribuição de atividades de ensino, pesquisa e extensão
- 4- Acompanha o praticas pedagógicas do departamento
- 5- Avalia as praticas de ensino, pesquisa e extensão
- 6- zela pela qualidade do ensino

Função administrativa

- 1- Elaborar relatório anual das atividades
- 2- Sugerir norma e procedimentos
- 3- mantém agenda reuniões do departamento
- 4- Conduzir reuniões

Considerações finais

A avaliação institucional é um processo que tem por objetivo melhorar a qualidade dos resultados institucionais; e deve prover o aperfeiçoamento do projeto político pedagógico institucional, e das áreas pedagógicas e administrativas das IES. Para Grinspun (2001, p.229) "avaliação orienta a administração para suprir as carências, transpor as dificuldades, resolver impasses; revelar à instituição seu próprio compromisso interno e externo; nortear os caminhos que possam levar às transformações desejadas e proporcionar para a sociedade em geral uma visão mais transparente de sua estrutura orgânica/material/financeira/pedagógica."

Neste sentido entendemos que os gestores como condutores e responsáveis por estes processos devem ser avaliados de forma a contribuir para o desenvolvimento institucional como um todo.

Para a elaboração dos instrumentos percebe - se que descrições das atribuições dos gestores descritas nos Regimentos carecem de conteúdo, pois restringem sua atuação. Ademais, para efeito de avaliação de desempenho e da construção de instrumentos de avaliação que reflita suas atribuições as descrições devem considerar as expectativas da comunidade universitárias na construção dos instrumentos de avaliação.

Referências Bibliográficas

FRANCO, E. **Funções do coordenador de curso ou como "construir" o coordenador ideal.** Disponível em:

<www.abmes.org.br/Abmes?Seminários/Seminários/Seminário_071100_Avaliação?Un a...>. Acesso em: 29 abr. 2002.

GRINSPUN, M. P. S.Z. Avaliação institucional. **Ensaio**: avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v.9, n.31, p.223-236, abr./jun.2001.

MENEGEL, S.T.; LAMAR, A.R. Avaliação como construção: reflexões sobre as políticas de avaliação da educação no Brasil. IN: **Avaliação democrática**: para uma universidade cidadã. Florianópolis: Insular, 2002. p.145-164.

PALHARINI, F. de A. **PAIUB 2000 – trajetória da qualidade**. Disponível em:<<http://www.prograd.ufba.br/PAIUB2000VersaoFinal.htm>>. Acesso em 1 maio 2002.

PETERSON, M.W. A natureza da avaliação institucional. In: SOUZA, E. C. B. (Org.). **Avaliação institucional**. Brasília: IESB, 2000. v.6, p. 3-21.

SOUZA, E. C. B. M. de. Avaliação institucional: uma abordagem prática. In: SOUZA, E. C. B. (Org.). **Avaliação institucional**. Brasília: IESB, 2000. v.6, p. 3-21.