

# PROGRAD-PUC/SP: MODELO DE GESTÃO EDUCATIVA

**Marina Graziela Feldmann**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**Maria Luiza Andreozzi**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**Sandra Ferreira Acosta**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**Yone de Carvalho**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

**Resumo:** O estudo refere-se à implantação do modelo *estratégico-educativo* de gestão, proposto e desenvolvido pela Pró-Reitoria de Graduação da PUC-SP. Discute conceitos que compreendem os referentes administrativos indissociáveis da participação acadêmica e da função social da IES. Interpreta a gestão como um conjunto de processos capaz de interpretar o dinamismo e a complexidade da PUC-SP definindo e executando ações que incorporam, em si, ao mesmo tempo, movimentos de avaliação diagnóstica, de gerência de informações e de difusão do conhecimento com vistas à formação dos envolvidos. Os resultados sugerem uma relação positiva entre o modelo *estratégico-educativo* e o alcance das metas propostas no PDI.

**Palavras-chave:** gestão/IES; modelo estratégico-educativo; formação.

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD-PUC/SP) é definida, segundo o Estatuto da PUC-SP, como espaço gestor de políticas de ensino, pesquisa e extensão, implementação e acompanhamento das políticas de ensino, pesquisa e extensão, aprovadas em colegiados superiores – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho Universitário (CONSUN) – e cuja função implica as articulações internas e externas à Universidade. A primeira função expressa a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, proposta e orientada pelos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação, concretizadores da missão da universidade. A segunda função manifesta essa indissociabilidade nas articulações interinstitucionais. A dimensão externa da integração entre pesquisa, ensino e extensão também se viabiliza nas propostas apresentadas em resposta às necessidades sociais, serviços e pesquisas interdisciplinares.

O ponto de partida da PROGRAD-PUC/SP partiu da implantação do *Redesenho Universitário*, expresso nos documentos oficiais, que indicou para a PROGRAD-PUC/SP a responsabilidade pela implantação da Câmara de Graduação definida como um colegiado de Coordenadores de Curso assim definido:

*Art. 35. As Câmaras são órgãos de caráter consultivo e natureza transversal, cuja finalidade é assessorar o CEPE nas questões de sua competência, fomentando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (Regimento Geral da PUC-SP, pág. 91).*

Assim, a organização da gestão educativa da PROGRAD-PUC/SP foi estruturada na criação desse colegiado que se compõe por meio de um conjunto normativo de ações retirados do Regimento Geral da Universidade:

### **Da composição**

**Art. 36.** A Câmara de Graduação é presidida pelo Pró-Reitor de Graduação e tem a seguinte composição:

- I. Coordenadores de Cursos de Graduação;
- II. 01 (um) representante discente dos Cursos de Bacharelado;
- III. 01 (um) representante discente dos Cursos de Licenciatura;
- IV. 01 (um) representante discente dos Cursos Tecnológicos.

### **Das competências**

**Art. 37.** Compete à Câmara de Graduação:

- I. Desenvolver estudos que subsidiem o CEPE na elaboração ou alteração da política educacional da PUC-SP, a serem submetidos à apreciação e aprovação do CONSUN e do Consad;
- II. Desenvolver estudos, no âmbito do ensino, de forma articulada com a Câmara de Pós-Graduação e Pesquisa, que subsidiem a elaboração dos Projetos Institucionais da PUC-SP, a serem submetidos à apreciação e aprovação do CEPE;
- III. Propor ao CEPE plano de implementação da política educacional e do desenvolvimento do ensino nas Faculdades, definindo as prioridades;
- IV. Propor ao CEPE as normas e as orientações técnicas para elaboração e tramitação de programas e projetos de ensino das Faculdades;
- V. Dar parecer sobre Projetos Pedagógicos de Cursos e propostas de alterações a serem submetidos à aprovação do CEPE;
- VI. Apreciar os relatórios das avaliações institucionais e de cursos;
- VII. Promover a autoavaliação dos Cursos de Graduação das Faculdades, encaminhando ao CEPE relatórios;
- VIII. Promover estudos das demandas sócio-ocupacionais e das transformações na esfera do conhecimento, orientando as Faculdades para a proposição de mudanças curriculares ou de novas modalidades de Graduação;
- IX. Subsidiar e supervisionar o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, zelando pela observância dos mesmos;
- X. Acompanhar a implementação de novos Projetos Pedagógicos de Cursos;
- XI. Subsidiar o CEPE nas políticas de extensão referentes à Graduação;
- XII. Emitir pareceres de mérito sobre projetos de extensão ligados à Graduação;
- XIII. Exercer outras atribuições previstas em normas ou decididas pelos Colegiados competentes e inerentes à natureza do órgão.

## **Da Dinâmica**

**Art. 4º.** Para viabilizar o seu funcionamento, a Câmara de Graduação foi dividida em Subcâmaras.

**Art. 5º.** A Câmara de Graduação possui as seguintes Subcâmaras:

- I. Subcâmara de Avaliação;
- II. Subcâmara de Projetos Pedagógicos de Curso;
- III. Subcâmara de Projetos, Programas e Pesquisa;
- IV. Subcâmara de Estudos e Demandas;
- V. Subcâmara de Planejamento e Gestão Acadêmicos.

Para a realização dessa dinâmica foi preciso então, definir objetivos para cada uma das cinco subcâmaras, definidas em parceria com os Coordenadores dos Cursos de Graduação.

- **Subcâmara de Avaliação – a)** Apreciar os relatórios das avaliações institucionais e de cursos e **b)** Promover a auto-avaliação dos Cursos de Graduação das Faculdades, encaminhando ao CEPE relatórios;
- **Subcâmara de Projetos Pedagógicos de Curso – a)** Dar parecer sobre Projetos Pedagógicos de Cursos e propostas de alteração a serem submetidos ao CEPE; **b)** Subsidiar e supervisionar o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, zelando pela observância dos mesmos; e **c)** Acompanhar a implementação de novos Projetos Pedagógicos de Cursos;
- **Subcâmara de Projetos, Programas e Pesquisa - a)** Propor ao CEPE as normas e orientações técnicas para elaboração e tramitação de programas e projetos de ensino das Faculdades; e **b)** Emitir pareceres de mérito sobre projetos de extensão ligados à Graduação;
- **Subcâmara de Estudos e Demandas -** Promover estudos das demandas sócio-ocupacionais e das transformações na esfera do conhecimento, orientando as faculdades para a proposição de mudanças curriculares, ou de novas modalidades de Graduação;
- **Subcâmara de Planejamento e Gestão Acadêmica -** Promover planejamento e organização acadêmica (calendário, matrículas, infraestrutura, logística, etc.).

Logo, a Câmara de Graduação, como foi proposta, foi subdividida em subcâmaras, nas quais os coordenadores dos cursos de graduação possuíram a liberdade para decidir em qual subcâmara suas contribuições poderiam ser mais significativas. Dessa forma, cada uma das subcâmaras foi composta por um grupo de coordenadores de curso, cuja função estaria relacionada à abordagem das temáticas específicas de cada subcâmara. Os cinco grupos se organizam a partir da presença de um Coordenador de Subcâmara, eleito com a função de organizar a dinâmica de trabalho da subcâmara a qual pertence e, portanto, a dinâmica de

trabalho da própria Câmara de Graduação, visto que os projetos desenvolvidos sempre foram apresentados ao colegiado da Câmara de Graduação para apreciação e aprovação.

Dessa maneira, a PROGRAD/PUC-SP trabalhou, e ainda trabalha, com um modelo de gestão que permite a participação dos sujeitos no processo das tomadas de decisões, na qual todos os atores estão envolvidos em uma ação coletiva de reflexão frente a um desafio proposto.

O papel do coordenador de curso foi e ainda é cada vez mais indispensável para a estrutura da Universidade, visto que quase 80% das funções desempenhadas pelo antigo CEPE agora estão sob a responsabilidade desses coordenadores, o que só se tornou realidade por meio do *Redesenho da Universidade*. Além disso, a relação direta dos coordenadores de cursos com os alunos torna possível um diálogo mais amplo entre a PROGRAD-PUC/SP e as reais situações que os alunos de cada curso de graduação apresentam em seus cotidianos.

A PROGRAD-PUC/SP, de forma simultânea ao trabalho de implantação da Câmara de Graduação, iniciou seu plano de ação com a realização de uma avaliação diagnóstica das práticas acadêmicas e o acompanhamento das várias dimensões institucionais já existentes reveladas pelos documentos oficiais. Essas dimensões podem ser assim definidas: a estrutura e organização dos cursos de graduação; a dinâmica dos fluxos de trabalho interno; as políticas de formação docente; identificação dos percursos do aluno egresso a sua inserção no mercado de trabalho, entre outras.

Compreender a estrutura e a dinâmica da PROGRAD-PUC/SP, bem como distinguir as condições do trabalho acadêmico - contexto social e suas complexidades - foram pontos nevrálgicos para a busca de um modelo que consubstanciasse as características para o binômio *estratégico-educativo* de gestão.

### **A estrutura do modelo estratégico-educativo**

O modelo *estratégico-educativo* de gestão foi proposto a partir do entendimento dos aspectos executivos da PROGRAD-PUC/SP e dos resultados do estudo diagnóstico. A criação do modelo *estratégico-educativo* teve como pano de fundo uma exigência de transformação da PUC-SP na direção de um aperfeiçoamento da gestão que fosse capaz de subsidiar o planejamento e a execução de ações voltadas, principalmente, para o desenvolvimento e aprimoramento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação (PPC) e ao mesmo tempo pudesse oferecer condições para a aprendizagem política dos envolvidos.

Neste sentido, a concepção de cooperação implica a compreensão de formação, onde os sujeitos são definidos como aqueles que:

*(...) se educam com o outro, quando produzem a sua existência relacionada com a existência do outro, em um processo permanente de apropriação, mediação e transformação do conhecimento mediante um projeto existencial e coletivo de construção humana (Feldmann, p.72, 2009).*

A definição do modelo foi baseada também numa concepção de gestão que fosse capaz de capturar, por meio de uma visão ampliada, o dinamismo e a complexidade da PUC/SP. Nesse sentido, o modelo concebido vem sendo implementado de modo a direcionar, de forma indissociável, duas dimensões de ações: as *estratégicas* e as *educativas*.

Assim, o modelo proposto se constituiu a partir dessas duas dimensões e se consolidou com *estratégico-educativo* assumindo a indissociabilidade como traço intrínseco desse binômio.

Tal modelo pode ser caracterizado como abrangente e diversificado. Isso se justifica, pois algumas vezes aproxima-se da proposta de regulação e, desta forma, toma como referência um caráter mais funcional e instrumental, indicando a necessidade organizacional da gestão voltada para a coordenação e a regulação. Outras vezes o modelo enfatiza a dimensão política que se traduz em ações menos normativas para ampliar e dar mais consistência ao debate sobre o processo decisório no âmbito da universidade, valorizando o papel das ideias e do conhecimento.

Apesar da aparente polarização, o conceito não demonstra incompatibilidade nem exclusão entre as perspectivas. Em certa medida, elas trazem dinamismo para as discussões e ações associadas às prioridades descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Dizemos **estratégico**, pois o trabalho proposto partiu de uma proposta contextualizada e comprometida de gestão educativa, orientada por pressupostos previamente estabelecidos. São eles: a manutenção da qualidade acadêmica e a ampliação tanto da participação da comunidade interna como da função social da Instituição de Ensino Superior (IES). Nesse sentido, o modelo proposto, reconhece a gestão como atividade que articula vários setores de ação da universidade e, por conseguinte, vários atores com diferentes funções com vistas aos propósitos institucionais.

Dizemos **educativo**, pois a busca da gestão da PROGRAD-PUC/SP requer a articulação dos atores em torno de uma proposta de trabalho comum, pressupondo que todos devem estar envolvidos, em certa medida, na elaboração e na execução de um projeto mais amplo. Tal projeto deve ser capaz de estimular o protagonismo dos envolvidos e de lhes oferecer reconhecimento.

Nesse sentido, a concepção de envolvimento dos atores deve estar articulada à compreensão de que os processos de formação caminham junto com a produção de uma IES. Isso ocorre por meio de ações coletivas, desde a gestão, as práticas curriculares e as condições concretas de trabalho vivenciadas, que são revistas em função da dinâmica universitária. Para tanto é necessário compreender a IES como uma comunidade educativa definida como aquela que se compõe de:

*vários actores e agentes locais (...), ligados entre si por relações de parceria, de programas conjuntos, de protocolos de colaboração, contribuindo para a construção de um espaço educativo congruente que resulta da aplicação de uma determinada política educativa, (...) envolvendo grande diversidade de actores e movimentos (Fernandes, 2005, p.193).*

Previsto para ser desenvolvido no período 2008/2012, o modelo *estratégico-educativo* viabilizou-se por meio de um abrangente e diversificado conjunto de conceitos e instrumentos. De fato, os atores responsáveis pela atual gestão optaram por trabalhar simultaneamente com as duas dimensões, a organizacional e a política dos cursos de graduação ao encaminhar avaliação e regularização dos cursos por meio da ampliação da participação da comunidade universitária – gestores, professores, estudantes.

Tal opção, como indicador, valoriza o papel das ideias e do conhecimento produzido no interior do processo, além de proporcionar condições para o desenvolvimento contínuo da aprendizagem política dos envolvidos. Dessa forma, supera-se a limitadora perspectiva que dissocia e polariza gestão e produção de conhecimento: ao contrário, a concepção educativa e participativa de gestão transforma o processo de normalização dos cursos de graduação em oportunidade para a reflexão coletiva, valoriza e incorpora o dinamismo da vida universitária com vistas a responder às prioridades do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O trabalho proposto partiu de uma ideia contextualizada e comprometida de gestão, orientada por pressupostos e objetivos previamente estabelecidos: manutenção e ampliação da qualidade acadêmica dos cursos, ampliação da participação da comunidade universitária na vida universitária, aumento da capacidade institucional para responder às demandas sociais e educacionais relacionadas à sua missão. Nesse sentido, o modelo reconhece a PROGRAD-PUC/SP como uma instância que articula vários setores da universidade e, por conseguinte, integra os vários atores e suas diferentes funções, com vistas ao desenvolvimento de um projeto comum que possa responder aos propósitos institucionais.

Em síntese, o modelo proposto compreende o sujeito como realizador de sua própria história, e reconhece a gestão universitária como um *locus* de constituição do sujeito social. Além disso, o modelo se insere na realidade da PUC/SP e se movimenta no sentido de reconhecer-se enquanto parte de uma estrutura universitária, ou seja, enquanto parte de um todo.

O modelo *estratégico-educativo* desenvolveu-se na IES na mesma ocasião em que a universidade estava, e ainda está implantando o *Redesenho Institucional*, com vistas a atender e equacionar problemas institucionais diagnosticados, tais como: desarticulação entre unidades responsáveis por ensino, pesquisa e extensão; fragmentação, paralelismo e isolamento de setores do ponto de vista das funções e dos fluxos; multiplicação de instâncias que burocratizam os processos; modelo de financiamento centrado em mensalidades; inadequação das estruturas acadêmicoadministrativas do ponto de vista da sustentabilidade financeira; incoerências e inconsistências do atual estatuto, que foram sendo contornadas por portarias, resoluções e deliberações.

Neste contexto, o modelo proposto pautou sua dinâmica também pelas necessidades requeridas pelo *Redesenho Institucional* correspondendo ao atendimento de valores de fundo para a Universidade: a democracia interna; a educação humanista e o compromisso social; a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e a dimensão plural, crítica e participativa da comunidade universitária.

## **A dinâmica do modelo estratégico-educativo**

A inserção dos trabalhos do modelo *estratégico-educativo* no cotidiano universitário fez-se necessário como uma forma de cumprir os objetivos da PROGRAD-PUC/SP, por meio do desenvolvimento de projetos/ações capazes de interagir com diferentes setores da universidade, propiciando um espaço intersubjetivo de obtenção, criação, troca e divulgação de conhecimentos que, ao final, atendessem aos interesses dos Cursos de Graduação com vistas à produção de um trabalho mais eficiente, eficaz e com informações mais precisas. Essa inserção teve, e ainda tem o desafio de investir na formação de profissionais envolvidos, reconhecendo a capacidade e a responsabilidade de todos em consolidar e avançar um projeto coletivo a partir do interior da Universidade.

Para tanto, os diferentes projetos da PROGRAD-PUC/SP se assentam em três procedimentos estratégicos que foram trabalhados de forma articulada. São eles: a avaliação, a gerência da informação e difusão de conhecimento.

A **avaliação** é um procedimento estratégico imprescindível à potencialização de recursos disponibilizados e necessários à implementação da política de educação da universidade e a resolução de problemas. Tem o propósito de revelar problemas que, de outra forma, não poderiam ser identificados; iluminar aspectos que demandam mudanças e esclarecer os envolvidos da necessidade dessas mudanças. Possuem como propósito, ainda, informações confiáveis para a tomada de decisão com vistas ao aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido nos cursos de graduação.

A **gerência da informação** é uma demanda da atualidade. Hoje, o diferencial de um trabalho está na sua capacidade de sistematizar, organizar e produzir conhecimento. Dessa forma, administrá-lo (armazená-lo e compartilhá-lo) tornou-se uma tarefa importante. Os dados disponíveis na universidade são, sem dúvida, parte integrante do seu patrimônio, pois é considerado como um importante recurso que procura atender às necessidades de informações inerentes ao nível estratégico das diferentes demandas da comunidade universitária. Nestes termos, o trabalho da PROGRAD-PUC/SP, em parceria com a Divisão de Tecnologia da Informação (DTI), consiste em operar as informações disponíveis na IES, viabilizando o acesso ágil, eficiente e seguro. Uma vez sistematizada e operacionalizada as informações constituem importantes fontes de conhecimento, indispensáveis às atividades de análise de resultados, monitoramento e tomada de decisão.

A adoção da **difusão de conhecimento** gera aproximação entre os trabalhos desenvolvidos tanto pela avaliação como pela gerência de informações. A difusão do conhecimento além de um procedimento requer planejamento técnico para sua execução, é também um princípio. A adoção desse princípio segue finalizando e iniciando, ao mesmo tempo, um processo cíclico de ação, no qual o conhecimento é devolvido para a comunidade (legitimação) que, ao avaliá-lo, inicia um novo processo avaliativo, que será aperfeiçoado pela gerência de novas informações. A difusão do conhecimento, como princípio, implica a necessidade de criação de processos de validação, pela comunidade, que participa de forma reflexiva reiterando os estudos realizados ou indicando a necessidade de outros estudos.

A título de exemplificação segue a apresentação de dois projetos, desenvolvidos pela PROGRAD-PUC/SP, que foram concebidos e realizados a partir da articulação desses três eixos.

### **1) Projeto de acompanhamento e normalização dos PPCs**

O acompanhamento dos trabalhos de conversão da carga horária de horas-aula para horas-relógio proporcionou a oportunidade para que a PROGRAD-PUC/SP pudesse desenvolver simultânea e articuladamente os processos de avaliação e normalização dos cursos de graduação da PUC-SP, de acordo com sua concepção de gestão educativa e participativa. De fato, os PPCs não são apenas documentos que formalizam uma proposta de curso orientada pelas Diretrizes Curriculares, e subordinada à legislação. Além disso, eles podem e devem ser a expressão da forma como os proponentes e atores institucionais concebem e desenvolvem o processo de produção e difusão do conhecimento; entendem e praticam a articulação entre teoria e prática; desenvolvem a interdisciplinaridade, a pesquisa, o ensino, a extensão; e entendem as relações entre universidade e sociedade.

Por outro lado, os PPCs implicam a existência de um complexo sistema institucional que deve atender tanto necessidades específicas do desenvolvimento de cada curso, quanto do conjunto deles, no contexto da IES e sua proposta: estruturas relacionadas ao registro acadêmico, à gestão acadêmica e financeira, etc. Por todas essas razões, o PPC é simultaneamente o registro e a expressão de um processo vivo e dinâmico, e deve ser constantemente avaliado, revisto e atualizado. Nesse sentido, de acordo com sua natureza, o PPC informa todo o processo de realização do curso, e coloca um grande desafio para comunidade universitária: garantir a participação específica de todos os atores na construção do projeto de formação, e integrar a dinâmica da participação ao fluxo e registro de informações, do vestibular à certificação.

Ao longo de todo o ano de 2010, a PROGRAD-PUC/SP coordenou o trabalho dos diferentes setores envolvidos na atualização dos PPCs dos 47 cursos de graduação. Além de realizar diferentes modalidades de ajustes nos projetos pedagógicos, com vistas à normalização dos cursos e suas propostas acadêmicas, o processo proporcionou a oportunidade para o diálogo entre os setores acadêmico, administrativo e financeiro da instituição. Em todos os setores foram feitos ajustes de funcionamento para garantir clareza e precisão das informações, de tal forma que os PPCs, entendidos em sua dinâmica acadêmica, contribuíram para a discussão de setores específicos, que se comprometeram a realizar ajustes com vistas a orientar processos internos – revisão do Manual do Vestibular, do Registro Acadêmico, das páginas dos sites das Faculdades, das propostas e veículos de divulgação do diferencial PUC, da certificação – e subsidiar processos externos – credenciamento, reconhecimentos, avaliação e financiamento.

Ao enfrentar o desafio de rever práticas cristalizadas e atualizá-las à luz das diretrizes institucionais, a comunidade acadêmica, como um todo, dinamizou-se e persiste na tarefa de garantir a coerência entre registros (internos e externos), a prática acadêmica e educativa, a excelência na formação e os direitos dos alunos.



## 2) Projeto de Autoavaliação de Cursos de Graduação.

O Projeto *Autoavaliação de Curso* foi elaborado pela PROGRAD-PUC/SP, por meio da Subcâmara de Avaliação, para atender tanto prioridades definidas por ela mesma, como para acatar às exigências estatutárias da PUC-SP. O objetivo era buscar o conhecimento dos diferentes Cursos de Graduação, procurando identificar e atuar nas características de cada um, além de permitir a correção de rumos e no investimento para melhoria do desempenho. Nesse sentido, como hipótese, os resultados avaliativos poderiam subsidiar o trabalho desenvolvido pelos cursos de graduação, por meio da identificação dos desafios e no encaminhamento de soluções alternativas de problemas de diferentes naturezas.

Para a realização do projeto um conjunto de objetivos foi assim definido:

- 1) Subsidiar e acompanhar o trabalho avaliativo das coordenações de cursos nas suas diferentes etapas (elaboração, sensibilização e implementação do processo avaliativo, divulgação dos resultados e monitoramento da tomada de decisão);
- 2) Desencadear o processo de institucionalização da autoavaliação dos cursos de graduação da universidade.

Considerando o trabalho avaliativo como uma tarefa para a comunidade colaborativa, nos quais diferentes segmentos trabalham juntos com o objetivo de melhorar continuamente o trabalho na universidade, a Subcâmara de Avaliação buscou conhecer inicialmente a experiência da Comissão Própria de Avaliação (CPA-PUC-SP), que desde 2005 vem realizando a Autoavaliação Institucional, respondendo, inclusive junto ao INEP, sobre os resultados desse processo. Nesse trabalho de autoavaliação institucional a CPA reconhece que a

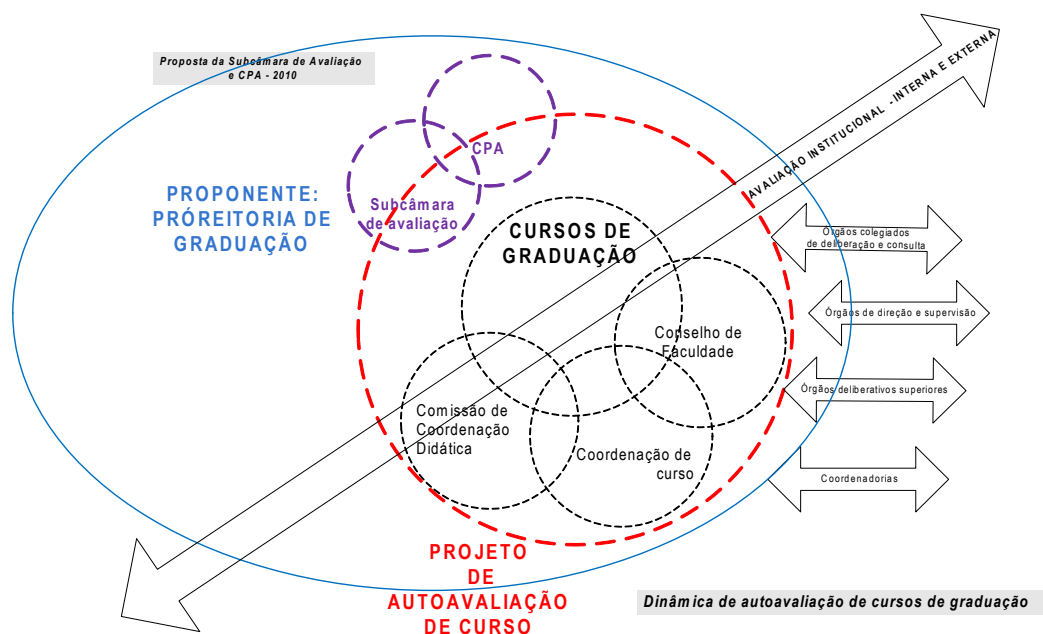
avaliação é imprescindível ao desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) de Graduação da universidade, independentemente da fase em que estes se encontram, porque ela deve ser considerada como uma necessidade intrínseca dos projetos educacionais (Relatório CPA, 2009, pág. 257).

A parceria entre PROGRAD-PUC/SP, por meio da Subcâmara de avaliação, e CPA para o desenvolvimento de um trabalho conjunto reafirma uma preocupação prevista no Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que propõe integrar à Autoavaliação Institucional, o desenvolvimento da Avaliação de Curso, com o propósito de apreender “*a qualidade do curso no contexto da realidade institucional no sentido de formar cidadãos conscientes e profissionais responsáveis e capazes de realizar transformações sociais*”. (“*Instrumento de Avaliação de cursos de graduação*”. CONAES/INEP. p.10)

Para o início do trabalho a CPA disponibilizou à Subcâmara um estudo longitudinal, constituído por indicadores de qualidade com informações referentes aos cursos de graduação da PUC-SP geradas nos últimos 10 anos. São eles: demanda, perfil docente, trajetórias dos estudantes, resultados do ENADE e custo. Tais informações, por sua vez, foram disponibilizadas por diferentes setores da universidade – Coordenadoria de Vestibulares e Concursos, pelo

Departamento de Recursos Humanos, pela Secretaria de Administração Escolar (SAE) e pela Controladoria – e que serviram de base para a elaboração de diferentes relatórios institucionais. Além de proporcionar interface com o trabalho de outras Subcâmaras, tal estudo foi considerado pela Subcâmara de Avaliação como um valioso dispositivo para a construção de um diálogo inicial com os coordenadores, imprescindível ao processo de sensibilização e de institucionalização propriamente dita da avaliação de cursos. Vislumbrou-se com ele, uma parceria interessante que pode de modo colaborativo, dinamizar o processo de reflexões sobre as informações e, ao mesmo tempo, dar continuidade ao estudo demandando análise, contextualização dos dados e encaminhamentos de decisões pelos coordenadores e equipes designadas. Evidentemente, os indicadores trabalhados nessa etapa não esgotam a avaliação de curso.

A *figura 1*, que segue, procura sintetizar essa a proposta elaborada em parceria com a CPA:



As estratégias para o desenvolvimento do Projeto de Autoavaliação podem ser assim descritas, ressaltando a necessidade de integrar as ações avaliativas no sistema organizacional da universidade, de modo a gerar um processo que articule atividades analíticas às de gestão, permitindo que a avaliação subsidie cada vez mais a tomada de decisões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre 2008 e o momento atual, as condições político-acadêmicas da Universidade vêm sofrendo significativas alterações. Algumas apresentadas nesse texto potencializaram a realização do modelo estratégico-educativo de gestão, empreendido pela PROGRAD-PUC/SP. Destaca-se o conceito de *educativo* no sentido de que se torna impossível participar de um sistema universitário sem levá-lo em consideração.

Um desafio hoje para a PROGRAD-PUC/SP é conseguir, por um lado, continuar reestruturando toda uma base produtiva constituída a partir de uma universidade de excelência acadêmica em sintonia com os três grandes objetivos propostos no seu Plano de Desenvolvimento Institucional: 1) Ampliar o nível de excelência acadêmica da Universidade; 2) Fortalecer ações de compromisso social; 3) Aprimorar a gestão acadêmica, administrativa e financeira. Outro desafio diz respeito ao tempo para realizar esse modelo de gestão, uma vez que o trabalho tem sua realização prevista para apenas 4 anos.

Neste sentido é que se elabora uma série de reflexões, não apenas sobre a importância do uso dos resultados avaliativos no desenvolvimento de um trabalho, mas como estes são elementos ponderáveis para a viabilização de quaisquer esforços no sentido da adoção do modelo de gestão estratégico-educativo. Tal modelo, se mostrou como alavanca propulsora tanto para o encaminhamento para a tomada de decisões no âmbito das ações institucionalizadas, como para aquelas que atendam às especificidades dos diferentes cursos de graduação na perspectiva de seu aprimoramento.

## BIBLIOGRAFIA

- BRASIL (2004). Lei n. 10861, de 14 de abril de 2004: **Institui o Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e dá outras providências.**
- \_\_\_\_\_. (2006). Portaria n. 563, de 21 de fevereiro de 2006: **Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.**
- CERTO, S. C e PETER, J. P. (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (2003). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- ESTRADA, L. R. G. (1999). Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, n. 21, set./dez.
- FELDMANN, M. G. (2009). Formação de professores e cotidiano escolar *in* **Formação de Professores e escola na contemporaneidade**, Feldmann. M.G. (org.), - São Paulo: Editora SENAC São Paulo.
- FERNANDES, A. S. (2005). Contextos da intervenção educativa local e a experiência dos municípios portugueses em João Formosinho, António Sousa Fernandes, Joaquim Machado e Fernando Ilídio Ferreira, **Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação**, Porto: Edições Asa, pp. 193-221.
- LEITE, D. (1997). Avaliação e Tensões: Estado: Universidade e Sociedade na América Latina. **Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, v. 2, n. 1(3), PP. 7-19.

- \_\_\_\_\_(2005). **Reformas Universitárias: avaliação institucional participativa**. Petrópolis, RJ, Vozes.
- MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.
- MARTINS, R. C. R. (2005). “Novos encontros, novas sínteses”. In: XIMENES, D. de A. (org) **Avaliação e regulação da educação superior: experiências e desafios**. Brasília, Funadesp, pp. 41-66.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (2007). Comissão Própria de Avaliação (CPA). **Autoavaliação Institucional da PUC-SP. Ciclo 2005/2006**.
- \_\_\_\_\_(2008). **Estatuto da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**.
- \_\_\_\_\_(2009). **Regimento Geral da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**.
- \_\_\_\_\_(2009). Comissão Própria de Avaliação (CPA). **Autoavaliação Institucional da PUC-SP. Ciclo 2007/2008**.
- \_\_\_\_\_(2010). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**.
- SCHWARTZMAN, J. (1996). **Uma metodologia de avaliação de cursos de graduação**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, Fundação Cesgranrio, v. 4 (jul./set.), n.12, pp. 237-264.
- \_\_\_\_\_(1997). “Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras”. In: SGUISSARDI, V. (org). **Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior**. Campinas, SP, Autores Associados.