

AVALIAÇÃO DE CURSOS E AS NOVAS POLÍTICAS DE GESTÃO

Ana M. P. Castanheira – e-mail: castanheira@mackenzie.com.br.

Universidade Presbiteriana Mackenzie. Coordenadora Comissão Própria de Avaliação e Assessora do Decanato Acadêmico.

Rua da Consolação 896 8º andar-CPA

01302-907 – São Paulo-SP

Terezinha J. Masson - e-mail: tmasson@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie. Diretora do Centro de Ciências e Humanidades.

Endereço; Rua da Consolação, 896, prédio 12, – São Paulo - SP.

CEP 01302-907 – Cidade: São Paulo – Estado: São Paulo

Leila F. Miranda -e-mail- lfmiranda@sti.com.br

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie - Coordenadora do Curso de Engenharia de Materiais

Endereço; Rua da Consolação, 896, prédio 06, – São Paulo - SP.

CEP 01302-907 –São Paulo –SP

Resumo: *A avaliação institucional, prática já consolidada pelo SINAES (Sistema de Avaliação da Educação Superior) constitui um forte instrumento de melhoria da qualidade de ensino. Ela deve ser participativa, coletiva, livre de ameaças, ter a capacidade de análises não comprometidas e deve envolver toda a comunidade acadêmica. Baseando-se na importância da avaliação que deve ser essencialmente educativa, portanto formativa, desenvolve-se a presente discussão sobre o impacto das novas orientações nas políticas de gestão da Escola de Engenharia. O estudo fundamenta-se numa revisão teórica dos conceitos de avaliação e gestão e na reflexão sobre o que é considerado relevante na implantação de processos de avaliação que tenham impacto positivo na melhoria dos cursos. A questão central é determinar procedimentos e ações do coordenador/gestor do curso sob o ponto de vista das políticas atuais tornando-o um agente de mudanças que poderá realmente contribuir para um ensino considerado contemporâneo de engenharia.*

Palavras-chave: *qualidade, avaliação, gestão, ensino de engenharia.*

1 INTRODUÇÃO

A implantação de um programa de avaliação institucional com a abrangência solicitada pela lei 10861/04 é de extrema complexidade. Consequentemente exigiu esforços de todos os segmentos da Universidade Presbiteriana Mackenzie-UPM para atender às dimensões previstas nos Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES.

A Avaliação Institucional é, atualmente, uma prática já consolidada como instrumento de aprimoramento de gestão administrativa e acadêmica. A partir de um diálogo com outras Instituições, a UPM planejou e implantou mudanças no seu cotidiano acadêmico e

administrativo tendo como prioridade sua efetiva participação na realidade brasileira, por meio de ações educacionais e extensionistas na comunidade em que está inserida.

Os processos avaliativos devem constituir instrumentos importantes de gestão universitária, sendo capazes de indicar caminhos e rever processos. Mais que medir índices de crítica e satisfação, a Avaliação Institucional está comprometida com a real reflexão sobre todos os processos e procedimentos.

Na área educacional ainda há uma carência de referenciais teóricos e metodológicos de gestão, portanto é necessária uma reflexão sobre os problemas que atingem o cotidiano de uma Instituição de Ensino Superior buscando soluções estratégicas e eficazes. A gestão Educacional deve organizar, mobilizar, articular todos os recursos humanos e materiais objetivando sempre a qualidade do ensino e a real aprendizagem preparando os alunos para enfrentar desafios do cotidiano.

Vale ressaltar que nenhuma das ações pode ser considerada individualmente, uma vez que o princípio da globalidade deve estar subjacente a todos os níveis de avaliação. E os resultados obtidos só terão sentido se analisados em conjunto no contexto global da instituição.

A gestão educacional bem planejada e adequada constitui um forte instrumento de melhoria da qualidade de ensino. Ela deve ser participativa, coletiva e livre de ameaças. A gestão eficaz envolve toda a comunidade acadêmica, que deve ser ouvida e participar do processo, criticando procedimentos em andamento, discutindo em grupo os problemas de ensino e sugerindo ações que possibilitem a melhoria da qualidade da instituição como um todo. A avaliação é instrumento mais eficiente da gestão e deve ser essencialmente educativa, portanto formativa, sem que para isso deixe de utilizar procedimentos de controle.

2 AVALIAÇÃO

O ato de avaliar deve ser contínuo, pois sempre há formas de melhorar. A gestão, da mesma forma que os processos avaliativos, deve ser integrada e utilizar-se de diversos instrumentos para a tomada de decisão de acordo com o princípio da globalidade. Como bem assinala Masetto:

Numa avaliação institucional, há de se compreender a instituição educacional como uma totalidade integrada, de modo que os dados informativos dos diferentes setores só ganham vida e sentido quando analisados comparativamente. Em outras palavras, os dados levantados em cada um dos setores são relativos e exigem um processo de integração entre si, pois, se justapostos, sem uma leitura integrada, não permitirão um diagnóstico correto da situação global nem a indicação de propostas adequadas. A avaliação de setores independentes uns dos outros não é uma fonte adequada para diagnósticos, conclusões e encaminhamentos para a melhoria da instituição. (MASETTO,2004).

Da mesma forma que a avaliação, a gestão não pode ser limitada e sim integrada através de informações, não pode ser direcionada para uma parte e sim para o todo.

A avaliação da formação acadêmica e profissional é uma atividade complexa, pois deve levar em conta a qualidade do curso no contexto institucional sem deixar de lado a necessidade de preparar cidadãos que sejam os autores das transformações sociais necessárias para o desenvolvimento do país.

Já não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade (WITTMANN, 2000). O ambiente escolar como um todo deve

oferecer-lhe esta experiência. Parar isso é necessário uma gestão consciente que proporcione mudanças urgentes na escola, garantindo a formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os problemas que são cada vez mais complexos.

O processo de avaliação deve envolver todos e ser transparente para que sua credibilidade seja garantida.

Uma ampla participação é um requisito importante para que a avaliação produza efeitos qualitativos mais consistentes. É normal que a adesão cresça à medida que o processo de discussão e de motivação avance e se torne mais perceptível. Correlatadamente, uma gramática e um discurso de avaliação vão sendo construídos, adaptados ou consolidados, à medida que os processos avaliativos se põem em movimento. (SOBRINHO, 2003).

Os Cursos de Engenharia estão inseridos em uma sociedade carente de profissionais competentes e necessitam de avaliação contínua para garantia de sua eficiência. Já não bastam currículos que atendam os conteúdos específicos das áreas, de forma globalizada o currículo moderno deve ser concebido como um espaço de formação plural, dinâmico e multicultural fundamentado nos regentes socioantropológicos, psicológicos, epistemológicos e pedagógicos em consonância com o perfil do egresso pretendido nas Diretrizes Curriculares¹.

A necessidade de refletir sobre as ações pretendidas para atender demandas e expectativas discentes é evidente e, mais uma vez, não se pode ignorar a avaliação com instrumento indispensável.

É importante buscar uma nova definição de currículo, destacando-se três elementos fundamentais. Em primeiro lugar, enfatiza-se o conjunto de experiências de aprendizado. O novo currículo vai muito além das atividades convencionais de sala de aula, hoje é preciso planejar atividades culturais, políticas e sociais, dentre outras, que serão desenvolvidas pelos alunos durante o curso de graduação. Essas atividades complementares ampliam os horizontes de uma formação profissional, proporcionando uma formação sociocultural mais abrangente.

3 EXPERIÊNCIA NO MACKENZIE

Levando em conta a grande preocupação institucional com a qualidade do ensino e da gestão buscou-se identificar o perfil dos coordenadores de curso da Escola de Engenharia Mackenzie. Desenvolveu-se um processo de avaliação, lançando mão de vários recursos metodológicos, quantitativos e qualitativos, para identificar aspectos mais fortes e possíveis carências das respectivas gestões.

Houve a preocupação de identificar o perfil de cada chefia de departamento e ficou evidente a competência de cada envolvido nesse grau hierárquico, pois todos apresentavam titulação relevante e grande experiência, seja na área em questão, seja como docente. Além disso, todos atuavam nos cursos de graduação com avaliações positivas do ponto de vista dos discentes.

Tabela 1- Perfil administrativo obtido a Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie em 2005

<i>Regime de Trabalho</i>	<i>idade</i>	<i>titulação</i>	<i>Tempo de magistério</i>	<i>Tempo de Mackenzie</i>	<i>Número de aulas</i>
integral	49	Doutor	15	15	12
integral	52	Doutor	20	20	12

¹ Manual de Avaliação dos Cursos de Graduação- inep/mec-2006.

integral	41	Doutor	18	18	14
integral	55	Doutor	28	28	14
integral	32	Doutor	4	4	14
integral	48	Doutor	14	14	12
Média	46		16,5	16,5	13

Foram também analisadas as funções consideradas pertinentes ao cargo. Estas funções foram divididas em quatro categorias no questionário que serviu de instrumento para o levantamento de dados junto aos gestores. As questões mais significativas estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2- Funções consideradas importantes pelos gestores

<i>Função</i>	<i>Descrição</i>
<i>Política</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser motivador de professores e alunos do curso
<i>Gerencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável pela supervisão das instalações físicas, laboratórios e equipamentos do curso. • Ser responsável por todos os processos decisórios que envolvem os cursos.
<i>Acadêmica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável pela elaboração e execução do projeto pedagógico do curso. • Ser responsável pela qualidade e pela regularidade das Avaliações desenvolvidas em seu curso.
<i>Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável pelo reconhecimento de seu curso e pela renovação periódica desse reconhecimento por parte do MEC.

Além deste levantamento foi respondido um questionário de questões abertas sobre os problemas enfrentados e as preocupações dos envolvidos. Todos os coordenadores deixam claro que, para uma gestão eficiente, já não é suficiente a elaboração de currículos que contemplem diretrizes e atendam as exigências mínimas. É necessário ter uma visão mais ampla que envolva um planejamento em longo prazo e cuidados criteriosos para atender às exigências de docentes e discentes de forma a garantir a excelência da educação superior.

Para identificar caminhos que conduzam a melhoria é preciso desenvolver processos de avaliação que se utilize de diversos instrumentos. A maioria das atividades avaliativas, como conclusão, tenta **descrever** a melhor prática educativa. A preocupação é definir o que não deve ocorrer ao invés de identificar o “melhor a ser feito”. Apesar de consciência de que qualquer prática avaliativa tem seus problemas, alguns coordenadores se limitam a apontar as falhas do processo, criticando-as com propriedade, porém exercendo em suas gestões uma prática contraditória e improvisada.

4 COORDENADOR/GESTOR

Para coordenar um curso de engenharia já não se pode ter a atenção voltada para as atividades internas ou questões burocratas, é necessário levar em conta o que se passa dentro e fora dos cursos de graduação. Preocupações com grades de horário, conteúdos das disciplinas, distribuição de aulas, já não constituem o universo do gestor atual. Há necessidade de reflexões sobre o que pode ser feito para melhorar a eficácia do curso no sentido global. O coordenador do curso deve buscar soluções inovadoras, com cuidado e sempre atento a

realidade que se apresenta. Em busca de soluções o gestor educacional deve sempre inovar, no entanto, para Castanho:

Não é fácil inovar. Muitas das novidades que encontramos sob a denominação de inovações podem ser versões recicladas e com novo rótulo de soluções tecnicista, isto é, ligadas à racionalidade técnica existente. No entanto, há muito a mudar, muita coisa que pode parecer razoável, relevante e legítima. São coisas que parecem, muitas vezes, inamovíveis. O que as experiências parecem mostrar é que é relativamente fácil introduzir mudanças superficiais que não ameaçam as estruturas existentes. Desafiar e mudar as estruturas profundas do ensino constitui o grande desafio. (CASTANHO,2000).

O desafio maior é mudar o conceito de aprendizagem, que acompanha a necessidade de inovação e de mudanças realmente significativas.

Juntamente com essa tendência a mudança de paradigma na avaliação, ocorre também a tendência de modificação da noção de aprendizagem, já não mais entendida como mudança de comportamento, e sim como construção de significados. O currículo passa a ser concebido por uma importante corrente como projeto pedagógico e como tal incorpora as dimensões mais amplas e dinâmicas de fenômeno educativo. A avaliação, por sua vez, busca dar conta da multiplicidade das significações, para isso tendo eu utilizar também uma pluralidade de metodologias. (SOBRINHO, 2003 p28)

O perfil do coordenador é considerado o de gestor de oportunidades para provocar mudanças que venham incrementar o nível de aprendizado contínuo por meio da ênfase na crítica e na criatividade de todos os agentes envolvidos. Os coordenadores precisam discutir formas de envolver todos os professores nas tomadas de decisões e realizar debates para a discussão de planos de ensino, visando sempre à modernidade e a adequação dos conteúdos às necessidades reais da sociedade.

Levando em conta a necessidade de acompanhamento de cenário sócio-econômico em constante mudança, os coordenadores de cursos de graduação precisam estar atentos aos aspectos que influenciam diretamente sua gestão.

Deve-se implementar a adoção das disciplinas que reflitam as características da realidade social, enfatizando-se conteúdos relacionados às modernas tecnologias. Os currículos devem ser revistos e atualizados e recomenda-se, à Instituição, que acompanhe esse processo, notadamente, no que diz respeito ao atendimento das reais necessidades do mercado de trabalho. A ordenação dos conteúdos programáticos quanto à execução curricular deve evidenciar preocupação em facilitar o trajeto ensino-aprendizagem, de modo a despertar o interesse dos alunos e dos docentes pelo cumprimento lógico e seqüenciado das disciplinas. (CASTANHEIRA, 1997)

O Coordenador precisa buscar oportunidades para a implantação de todas as ações previstas e apoiar, orientar e motivar os alunos e professores. Precisa organizar instrumentos que favoreçam o caráter qualitativo e quantitativo dos resultados obtidos e que possibilitem uma análise de mérito. É preciso ter em mente o Plano de Desenvolvimento Institucional que estabelece a missão maior da Instituição, bem como suas políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão. Além disso, há de se considerar o Plano Pedagógico Institucional e o Projeto Pedagógico do curso, tendo em vista a sintonia e a integração entre eles.

A motivação do aluno depende, entre outros fatores, do relacionamento que ele mantém com seus professores e gestores. Não é simples a tarefa de envolver os discentes de forma que eles tenham uma participação efetiva na construção de sua própria aprendizagem. Para Vasconcelos:

A motivação, não sendo observável, terá que ser inferida uma vez que se trata de um processo interior a cada indivíduo. Ressalta-se, também, o embaraço que representa compreender o comportamento humano, dado que este se determina por diferentes variáveis que vão desde a motivação até o momento da realização desse comportamento e, ainda, toda a experiência acumulada pelo indivíduo, sujeito do comportamento em questão. Fica claro, portanto, que as expectativas do corpo discente devem ser respeitadas e analisadas para que o **Aprendizado** realmente ocorra. (VASCONCELOS, 1997)

O gestor deve acompanhar o desempenho dos docentes e o desenvolvimento dos trabalhos. Assim, deve haver preocupação específica com a capacitação e preparo dos professores. Ainda para Vasconcelos:

A Universidade precisa conscientizar-se das necessidades de investir tempo, esforço e recursos em programas voltados para a capacitação e desenvolvimento de seus recursos humanos. Neste ponto, no entanto, devemos reafirmar uma vez mais que, se o que buscamos é a melhoria da qualidade do ensino universitário, não será apenas o profissional liberal-docente o único alvo a ser atingido pelas preocupações institucionais. Todos os docentes deverão constituir-se em preocupação semelhantes, igualmente válidas e necessárias. A universidade deve criar um espaço que possibilite as seus docentes a reflexão sobre sua própria prática, visando com isso, à melhoria da qualidade pedagógica de todos os seus cursos e de seus professores em exercício. Assim, deve haver preocupação específica com a capacitação e preparo do corpo docente.

Resumindo, professores e alunos devem ser o centro das atenções, pois são os atores do processo de deles depende o sucesso ou o fracasso de uma gestão educacional. Os coordenadores devem ter uma preocupação com o perfil do professor. Na Universidade Presbiteriana Mackenzie mais de 80% dos docentes é titulado. Não há dúvidas que esse indicador é positivo. No entanto “não há nenhuma evidência de que o aumento de titulação represente realmente elevação da qualidade no ensino de graduação.... mais grave é que a pós-graduação em geral não só não se preocupa em formar o professor universitário, como às vezes até desmotiva o pós-graduado em relação à docência” (SOBRINHO, 2003).

O problema do bom professor é mais complexo que a simples exigência de titularidade. Ele deve estar atento ao verdadeiro processo de aprendizagem de seus alunos e utilizar-se das técnicas possíveis para sua motivação, usando a pesquisa como método de ensino e a extensão como veículo que une a teoria e a prática.

O uso de técnicas diferenciadas de Ensino num curso de Engenharia pode fazer a diferença para a aprendizagem tão esperada de uma turma nem sempre homogênea, mas é preciso escolher as estratégias com cuidado e saber selecioná-las de acordo com os objetivos e as condições da classe (MASETTO, 2007).

O gestor do curso de engenharia, levando em conta o perfil do egresso previsto nas Diretrizes curriculares previstas no parecer nº. 1362/2001, deve oferecer condições ao aluno de conseguir uma sólida formação técnica científica e profissional geral. Além disso, deve estar capacitado para absorver e desenvolver novas tecnologias, estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos

políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanística, em atendimento às demandas da sociedade.

No entanto, muitas reflexões precisam ser consideradas:

É preciso considerar as pressões para as mudanças e as direções apontadas para elas quando se discute o papel esperado das universidades. A universidade não deve simplesmente adequar-se às oscilações do mercado, mas prender o olhar em seu entorno, a compreender e assimilar os fenômenos, a produzir respostas às mudanças sociais, a preparar globalmente os estudantes para as complexidades que avizinham a situar-se como instituição líder, produtora de idéias, culturas, artes e técnicas renovadas que se comprometam com a humanidade, com o processo de humanização. (PIMENTA & ANASTASIOU, 2002):

Para garantir aspectos humanísticos e de desenvolvimento de conhecimentos técnicos, é praticamente uma exigência legal a elaboração de um projeto pedagógico do curso que deve ser uma construção coletiva, levando em conta o ensinar e o aprender, num processo de formação integral do ser humano e não apenas considerando um ensino técnico de conteúdos específicos.

Cada curso de Engenharia deve possuir um projeto pedagógico que demonstre claramente como o conjunto das atividades previstas garantirá o perfil desejado de seu egresso e o desenvolvimento das competências e habilidades esperadas. Ênfase deve ser dada à necessidade de se reduzir o tempo em sala de aula, favorecendo o trabalho individual e em grupo dos estudantes. No entanto, para Oliveira (2005), a escola deve continuar sendo, antes de tudo, um espaço de convivência de sujeitos e, tendo como centro do projeto educativo, o conhecimento escolar, o currículo não pode deixar de ser elemento impulsionador de uma nova organização escolar que permeie conteúdos e atividades e que permita a disseminação do conhecimento que esteja comprometido com as “pessoas em desvantagens” e também com os privilegiados que vêm na escola uma referência para seu desenvolvimento.

O processo de avaliação e reformulação de currículos educacionais, no entanto, pode ser afetado por duas forças de direção contrária: enquanto as mudanças na sociedade e na ciência demandam alterações curriculares, as competências estabelecidas (docente, infraestrutura técnica e científica, legislação, etc.) tendem a minimizá-las ou a retardá-las. (BELLONI *et al*, 1995).

Cabe ao gestor, então, identificar atividades e implantá-las, seja de ensino, pesquisa ou extensão, que proporcionem aos alunos condições plenas de adquirir competências e habilidades para:

- a) aplicar conhecimentos matemáticos, científicos, tecnológicos e instrumentais à engenharia;
- b) projetar e conduzir experimentos e interpretar resultados;
- c) conceber, projetar e analisar sistemas, produtos e processos;
- d) planejar, supervisionar, elaborar e coordenar projetos e serviços de engenharia;
- e) identificar, formular e resolver problemas de engenharia;
- f) desenvolver e/ou utilizar novas ferramentas e técnicas;
- g) supervisionar a operação e a manutenção de sistemas;
- h) avaliar criticamente a operação e a manutenção de sistemas;
- i) comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica;

- j) atuar em equipes multidisciplinares;
- k) compreender e aplicar a ética e responsabilidade profissionais;
- l) avaliar o impacto das atividades da engenharia no contexto social e ambiental;
- m) avaliar a viabilidade econômica de projetos de engenharia;
- n) assumir a postura de permanente busca de atualização profissional.

Deverão também ser estimuladas atividades complementares, tais como trabalhos de iniciação científica, projetos multidisciplinares, visitas teóricas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores e outras atividades empreendedoras. Nestas atividades procurar-se-á desenvolver posturas de cooperação, comunicação e liderança. No entanto, a carga horária destinada a estas atividades não poderá ultrapassar 20% da carga horária total do curso que deverá ter no mínimo 3600 horas contabilizadas em horas cheias (60 minutos) e com integralização de 5 anos(Parecer CNE/CES nº 8/2007)

Além disso, é preciso planejar de forma atualizada com visão contemporânea o núcleo de conteúdos profissionalizantes sem perder de vista o respeito às diferenças entre os alunos, que, por virem de ambientes diversos, carecem de um estudo mais detalhado sobre as formas de trabalhar pedagogicamente os conteúdos, respeitando as histórias de vida individuais. (VIEIRA, 2003)

Na verdade, a preocupação maior do gestor deve ser com o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao profissional que enfrentará mudanças inesperadas e deverá ter a capacidade de pensar e analisar, buscando soluções criativas e inovadoras. Não é simples encontrar caminhos que *ensinem* como ser criativo, mas, pode-se mudar a cultura em busca de novas maneiras de *ensinar*.

Para que o dito acima se processe no ensino de Engenharia, muitas questões devem ser discutidas a fundo, de maneira que elas possam se adaptar a uma realidade que é por ora antagônica àquela que desejamos. A criatividade não pode ser imaginada como um atributo natural atrelado a programas fixados na infra-estrutura tácita já salientada. Precisamos descobrir, denunciar e reformar o que causa este bloqueio da criatividade em nosso meio. Parece que a grande “sacada” para buscar a criatividade está no diálogo limpo e livre que deve ser praticado em todos os meios sociais e culturais dos indivíduos. (PEREIRA & BAZZO):

É importante uma discussão ampla sobre objetivos e estratégias para alcançá-los. No entanto, é prioritário o conceito globalizado que considera a aquisição de conhecimento que tem como fim a melhoria da qualidade de vida. “A educação é um processo de humanização. Ou seja, é o processo pelo qual se possibilita que os seres humanos se insiram na sociedade humana, historicamente construída e em construção” (PIMENTA & ANASTASIOU,2002).

Embora o desenvolvimento de conteúdos específicos das disciplinas seja relevante e deva ser estudado com cuidado, é preciso utilizar-se de outras estratégias que visem o desenvolvimento de habilidades e levem em consideração a sociedade como um todo, para Sobrinho:

A sociedade não demanda da universidade simplesmente a produção de conhecimento que engordem o corpo das teorias científicas, mas, requer também que o processo de investigação seja ele mesmo educativo, isto é, seja capaz de transformar qualitativamente os que dele participam. Isso significa que estudantes e professores, através das atividades de pesquisa, devem submeter à

crítica não só os conhecimentos, mas, também, o seu próprio processo de aprendizagem e de construção. Devem incorporar atitudes que construam criticamente as práticas científicas. Assim, o processo de produção de conhecimento poderá se, ao mesmo tempo, inseparavelmente, uma constante e socializada aprendizagem das atitudes, das habilidades, dos conteúdos e do sistema de idéias e valores educativos. Desta forma, terá também maior relevância social. (SOBRINHO,2000, p63):

Enfrenta-se uma complexidade muito grande quando se planeja formar profissionais e cidadãos. É preciso, antes de tudo, uma flexibilidade que respeita cada realidade e cada projeto pedagógico, mas não deixa de lado características importantes de uma realidade que enfrenta mudanças a cada momento e a busca de um perfil de egresso que tenha aptidões para enfrentar os desafios futuros.

Para se buscar, sobretudo, o desenvolvimento de competências e o fortalecimento de habilidades e a capacitação técnica, as instituições necessitam repensar a organização do trabalho, as práticas pedagógicas, seus projetos pedagógicos e elaborar um Plano de Desenvolvimento Organizacional articulado e permeado pela organicidade acadêmica e administrativa. Promover a educação tendo presente a empregabilidade, pauta-se necessariamente em outro aspecto, que é o desenvolvimento de um novo perfil: o estilo empreendedor que, na definição mais simples, é o profissional pró-ativo com capacidade criativa e inovadora, com habilidade para coordenar e organizar projetos, gerir equipes e processos, pensar e agir estrategicamente a sua atuação profissional, o seu negócio e a sua participação na sociedade. Este novo perfil deve contemplar ainda a capacidade para a educação continuada, para o desenvolvimento de técnicas e aptidões e, principalmente, a capacidade para assimilar e promover a mudança, ou seja, a mais real e concreta certeza sobre um cenário em constante mutação.
(CHRISTÓVAM, 2004)

5 CONCLUSÃO

Os antigos modelos de gestão devem ser analisados, pois já não é mais suficiente a simples preocupação com insumos acadêmicos como currículo, ementas, objetivos e corpo docente. O coordenador deverá estar apto para a implantação e o gerenciamento de potencialidades internas e externas às instituições. As funções assinaladas pelas chefias indicam na direção da coordenação de curso funções mais acadêmicas e administrativas, dando ênfase à gestão dos cursos.

É importante que se valorize, nos cursos formais, o que chamamos de percepção, e que tem lugar na mente em forma de teorias. As verdadeiras interrogações que o intelecto coloca não surgem de dados e fatos, mas de um corpo de conhecimentos já existentes, e que se reconstrói a cada momento. O elemento subjetivo do conhecimento deriva não dos sentidos, mas do modo social pelo qual ele se processa. É importante que gestores identifiquem formas de provocar o interesse por bases epistemológicas de sua área de ação sem se desvincular das práticas necessárias.

Os coordenadores devem monitorar sentir, reagir, aprender e identificar oportunidades antes de qualquer tipo de decisão. Na verdade, tem o papel de gestor de seu curso. Deve priorizar primeiro a elaboração do projeto pedagógico do curso levando em conta a realidade,

as necessidades e as avaliações já realizadas envolvendo todos os integrantes do processo. O Projeto Pedagógico é o instrumento que estabelece as políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão e de que forma a integração deste tripé ocorrerá. O perfil do egresso precisa ser muito discutido e será delineado a partir de uma realidade social e suas necessidades. Por fim, a elaboração de um projeto pedagógico do curso envolvendo todos, respeitando o perfil do aluno que ingressa, oferecendo condições reais do desenvolvimento de cada discente, compõe os pontos vitais para o coordenador do curso, além, claro, de sua própria formação.

A trajetória de formação do coordenador deve demonstrar competências que o tornem apto a desenvolver plenamente o projeto pedagógico do curso de acordo com os objetivos e compromissos da Instituição de Ensino Superior. Os critérios de sua escolha utilizados para sua designação de gestor, quanto a sua formação, devem resultar de uma diretriz de ação acessível ao conhecimento da comunidade interna e possibilitar o cumprimento de todos os objetivos enunciados no projeto pedagógico do curso. A formação acadêmica do Gestor precisa ser levada em conta, mas já não basta titularidade em área técnica específica, é preciso uma visão contemporânea do ensino, a habilidade de lidar com pessoas e experiência profissional condizente com a realidade.

O gestor deve oportunizar, como incentivador, um espaço para reflexões sobre estratégias e motivação além de capacitações docentes e relatos de situações didáticas já praticadas. Este processo proposto deve ser realizado de forma sistêmica com o grande objetivo de formar educadores conscientes. Para atender tal fim, a Universidade Presbiteriana Mackenzie implantou o Fórum Permanente de Educação e Pesquisa-FOPEP, espaço para debates sobre o “ser professor” e discussões sobre metodologia e estratégias de ensino. As avaliações dos docentes apresentam sensível melhora de ano para ano.

Além disso, a implantação do SINAES vem priorizando vários processos de avaliação realizados de forma contínua e transparente, que contribuem com as tomadas de decisões. O gestor consciente de seu papel acompanha os passos e as ações dos processos avaliativos para analisá-los e planejar as mudanças de rumo necessárias garantindo, assim, a qualidade pretendida.

Resumindo, para o gestor de curso obter êxito deverá ter em mente conceitos inovadores que integrados levarão às mudanças significativas no ensino de Engenharia, sem deixar de dar importância diferenciada aos seguintes aspectos:

- **Avaliação Institucional (SINAES) como instrumento de melhoria da qualidade e processo decisório.**
- **Formação Continuada de Professores**
- **Gestão partilhada**
- **Projeto Político Pedagógico do Curso como instrumento balizador.**

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLONI, I., BELLONI, J. A., BORGES, M. M., SOBARL, D. T. Avaliação institucional da Universidade de Brasília. IN In BALZAN, C. N., SOBRINHO, J. D. s (orgs). **Avaliação Institucional: Teoria e Experiências.** São Paulo: Cortez, 1995

CASTANHEIRA, A. M. P **Qualidade Total voltada para os Cursos de Ciências Exatas: Expectativas do aluno e do Mercado em relação aos Cursos.** São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração) –Universidade Presbiteriana Mackenzie.

CASTANHO, M. E. L. M. Professores e Inovações. In: CASTANHO, S.; CASTANHO, M. E. L. (orgs). **O que há de novo na Educação Superior: do projeto pedagógico à prática transformadora.** Campinas, SP: Papirus, 2000.

CHRISTÓVAM, M. C. T. In COLOMBO, S. S. (org). **Gestão Educacional: Uma Nova Visão**. Porto Alegre: Artemed, 2004.

MASETTO, M. T. **Auto-avaliação em cursos de pós-graduação: teoria e prática**. São Paulo: Papirus, 2004.

MASETTO, M.T. (org) **Ensino de Engenharia: Técnicas para a otimização das aulas**. São Paulo: Avarcamp, 2007.

OLIVEIRA, M.A.M.(org). **Gestão Educacional: Novos Olhares Novas Abordagens**. Petropolis, RJ: Vozes, 2005.

PARECER CNE/CES Nº 0 1362/2001. **Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Engenharia**.

PARECER CNE/CES Nº 08/2007. **Trata das cargas horárias mínimas e da integralização dos cursos de graduação-bacharelado**.

PEREIRA, L. T. V.; BAZZO, A. W. **Ensino de Engenharia: na busca do seu aprimoramento**. Florianópolis: Ed da UFSC, 1997.

PIMENTA, S. P., ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2002.-p173

SOBRINHO, J. D. **Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior**. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

----- Avaliação Institucional na Perspectiva da Integração. In SOBRINO, J. D.; DILVO, I R. (orgs). **Universidade: Avaliação Institucional e Resistência**. Florianópolis: Insular, 2000.

----- **Avaliação da Educação Superior**. Petropolis, RJ: Vozes, 2000

VASCONCELOS, M.L.M. **O Profissional Liberal na Docência de terceiro grau: Uma proposta de Atualização Pedagógica**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Administração) –Universidade Presbiteriana Mackenzie.

VIEIRA, A. T. Bases para a Construção de uma Nova Organização Escolar In VIEIRA, A.T.; ALMEIDA, M.E.B.; ALONSO, M. (orgs). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

WITTMANN, L. C. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o Gestor In: LUCK, H. (org) **Em aberto: Gestão Escolar e Formação de Gestores**, Brasília, v17, p.65-68, 2000.

EVALUATION OF COURSES AND NEW MANAGEMENT POLICIES

***Abstract:** The practical institutional evaluation consolidated by SINAES (Evaluation System of Superior Education) is a strong instrument for improving the quality in teaching. It must be participative, collective, free from threats, capable to come to unbiased analysis and it should involve the whole academic community. Based on the importance of the evaluation that must be essentially educative, and thus formative, the present discussion is about the impact of the new orientations in the management policies in Engineering. The study is based on a theoretical review of the concepts about evaluation and management and on the reflection about what is considered relevant in the implementation of the evaluation processes that would have a positive impact in the improvement of the courses. The main goal is to determine procedures and actions that should be taken by the course coordinator/manager, from the point of view of the current policies, transforming him into a changing agent who will really be able to contribute for a teaching regarded as contemporaneous in Engineering.*

***Key words:** quality, evaluation, management, engineering teaching.*

