

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM GESTÃO

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

DIRETOR: Carlos Eduardo Schipanski
VICE-DIRETOR: Adnilson José da Silva

CHEFIA DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

CHEFE: Nilsa de Oliveira Pawlas
VICE-CHEFE: Ademir Nunes Gonçalves

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Kleivi Mary Reali
COORDENADORA DE TUTORIA: Fabíola de Medeiros

COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali,
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO
ESCOLAR MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves,
Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange,
Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre
Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf



Carlos Eduardo Bittencourt Stange
Ângelo André Marafon

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM GESTÃO

COMISSÃO CIENTÍFICA

Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves, Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühn, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosangela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Dalila Oliva de Lima Oliveira

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Andressa Rickli
Espencer Ávila Gandra
Natacha Jordão

CAPA

Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO

500 exemplares

Catálogo na Publicação

Biblioteca Central da Unicentro-Guarapuava, Campus Santa Cruz

S785p Stange, Carlos Eduardo Bittencourt
Planejamento e avaliação em gestão / Carlos Eduardo Bittencourt Stange,
Ángelo André Marafon. – Guarapuava, UNICENTRO, 2013.
43p. (Coleção Gestão Escolar, 3)

Bibliografia
ISBN

1. Educação. 2. Avaliação de Ensino. 3. Avaliação Institucional. 4.
Planejamento. I. Título.

CDD 20. ed. 371.2

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.

[APRESENTAÇÃO]

Avaliação é um processo de Bem Público em prol de um conjunto de serviços também de ordem pública, quer sejam em instituições públicas, quer sejam em instituições particulares. Tais serviços públicos são o ensino, a aprendizagem e a educação escolar.

Discutir avaliação é, sobremaneira, estruturar critérios que norteiem a compreensão de prioridades. As fragilidades que dessas discussões surjam, sejam por diagnósticos perceptivos ou por diagnósticos quantitativos, a princípio, em sua instituição já existem, até porque, se não, não haveria a necessidade de um levantamento diagnóstico – processo, aliás, que antecede toda e qualquer ação avaliativa.

Ato contínuo, da fragilidade surge a crítica e, a partir dessa posição, a necessidade de mudanças. A avaliação entra neste meio e subsidia atitudes de planejamento estratégico partindo-se das prioridades e não tão somente de ansiedades localizadas a partir de discursos sem critérios e sem visão de futuro.

As tensões políticas institucionais que se estabelecem a partir desse ponto na vida institucional tornam-se evidentes e estruturam grupos que reclamam necessidades (o que, por serem localizadas passam a ser compreendidas como

micropolíticas institucionais) e grupos que discutem as prioridades (as então macropolíticas institucionais). O sistema de gestão empregado na instituição pode tanto aproximar essas falas e forças políticas quanto, o que, aliás, é o mais comum, afastá-las em atos e ideologias. Caberá ao gestor possuir o necessário equilíbrio entre essas razões e a avaliação institucional vista pelo ângulo das prioridades, desde as bases institucionais, conceitualmente; é o processo que baliza tais ponderações.

Assim procedendo, discutiremos nesta disciplina o papel do processo permanente de avaliação institucional em razão de seu planejamento estratégico, envolvendo: condicionantes institucionais; Princípios e valores institucionais; Dimensões de planejamento; Avaliação de Ensino: implicações na avaliação institucional; Avaliação Institucional; Quantitativo Institucional, Patrimônio e Avaliação Institucional; Planejamento Institucional e Avaliação Institucional.

[LISTA DE FIGURAS]

FIGURA 1 – CONDICIONANTES INSTITUCIONAIS PARA ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO	14
FIGURA 2 – DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO	21
FIGURA 3 – DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO – ELEMENTOS DO PROJETO	22
FIGURA 4 – ESTRUTURA DE PROJETO PEDAGÓGICO	30
FIGURA 5 – LOCALIZAÇÃO DO PROCESSO INSTITUCIONAL DE AVALIAÇÃO	34
FIGURA 6 – FLUXO DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	38
FIGURA 7 – ESTRUTURA LÓGICA DE PLANEJAMENTO	39

[LISTA DE TABELAS]

TABELA 1 – PLANO DE AÇÃO	26
TABELA 2 – QUADRO SINÓPTICO DE META-AVALIAÇÃO	27

[SUMÁRIO]

1. CONDICIONANTES INSTITUCIONAIS	09
2. PRINCÍPIOS E VALORES INSTITUCIONAIS	13
3. DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO	17
4. PLANO DE AÇÃO	23
5. AVALIAÇÃO DE ENSINO: IMPLICAÇÕES NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	27
6. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	31
7. QUANTITATIVO INSTITUCIONAL, PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	35
8. PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	41
REFERÊNCIAS	43

[UNIDADE I]

CONDICIONANTES INSTITUCIONAIS

Com a Missão Institucional, percebem-se outros conceitos relevantes, a saber:

Missão: é a razão de ser da instituição.

Visão: considerando a avaliação institucional, a visão é como a instituição deseja ser vista ao longo do tempo (imagem).

Negócio Institucional: o que a instituição faz ao longo do tempo de tal forma a manter a essência daquilo que realmente faz.

Objeto: categorias constituintes do negócio.

Objetivo: o que se pretende atingir com determinada ação (plano, projeto).

Função: atividade especializada atribuída a algum personagem (pessoa/ projeto) neste processo.

Não se faz necessário, em termos institucionais, conceber a definição de todos esses termos, contudo, é essencial compreender a Missão e a Visão Institucional. A definição colaborativa desses termos é o primeiro passo a ser ponderado em um exercício avaliativo. É a partir dessa ação que se tem a noção

com a maior aproximação possível ao real pretendido pela instituição. Ressalta-se que um processo avaliativo não se resume tão somente a uma coleta de dados e informações; aliás, cada coleta de dados e informação é um recorte temporal, ou seja, um diagnóstico.

A perspectiva avaliativa se dá a partir de ao menos três diagnósticos temporalmente espaçados (um, dois ou no máximo três anos) onde, por meio de curvas estatísticas, podem-se inferir percepções balizadoras de juízos de valor. Por isso esses termos são essenciais e primeiros e, somente a partir do âmbito colaborativo, tem-se a legitimidade de sua ação e abrangência.

Algumas questões são, por premissa, essenciais a um processo avaliativo e, por esta razão, assumem caráter de “Condicionante Institucional”, a saber:

1. Um exercício avaliativo surge para valorizar o homem, jamais para discriminá-lo.
2. Compreender que um exercício avaliativo somente será legítimo e legitimado se for coletiva e colaborativamente construído (pensado, idealizado e implementado); para tanto, sugere-se a constituição de uma comissão representacional específica de avaliação institucional cuja função está em compreender a legislação pertinente e discutir e estabelecer as diretrizes institucionais, bem como dar suporte técnico e conceitual aos demais membros da instituição que estarão, efetivamente, operacionalizando as ações projetadas. Esta comissão tem por natureza ser autônoma em relação aos demais órgãos colegiados da instituição, contudo, ressalta-se, autonomia não significa supremacia ou soberania.
3. Perceber os exercícios diagnósticos de coleta de dados e informações não como uma simples pesquisa de opiniões, mas sim, como um **exercício contínuo e processual** onde, inclusive, é essencial a permanente revisão dos instrumentos de coleta. É tarefa da comissão de avaliação discutir com suas bases, haja vista ser esta uma comissão representacional, os conteúdos dos instrumentos de coleta de dados e informações – a esta fase, compreende-se estatisticamente a validação de conteúdos desses instrumentos.

Ressalta-se que, “ir às bases”, por vezes pode, tanto naturalmente quanto propositadamente, constituir-se em entraves burocráticos sobre os avanços operacionais que o processo exige, impedindo, desse modo, o sucesso de seus resultados.

4. A compreensão, principalmente por parte das instâncias superiores da instituição, de que em um processo avaliativo, embora ofereça resultados parciais, esses resultados nem sempre se dão de modo imediato à aplicação de seus

instrumentos de coleta de dados, visões de imediatismo são, na maioria das vezes, entraves estruturais que prejudicam a natureza de um processo, isto é, prejudicam a **sistematização de continuidade**, sob pena de perder o caráter processual e, portanto, a razão avaliativa.

5. Nessa linha, um processo avaliativo jamais se constituirá em simples hábito de coleta de dados, mas sim, em subsídio para a construção de uma **cultura avaliativa**.

6. Partindo-se desse pressuposto, o de cultura avaliativa, o planejamento que se pode daí extrair constitui-se em ações objetivadas em planos de ação, cujo cronograma é hierarquicamente subjacente aos objetivos a serem atingidos.

As visões que desse ponto podem ser assumidas perfazem, detalhadamente, **ações de imediato, curto, médio e longo prazo**.

7. Um dos objetivos institucionais de um exercício avaliativo, dada sua natureza processual, é o **constante revisar de fluxos e organogramas**. As alterações necessárias, se pensadas a partir de um processo avaliativo, tornam-se, em termos de fluxo, desburocratizantes e, em termos de organograma, significativas frente à Missão da instituição.

8. A **integridade de pensamentos e ações**, e é daí que advém a natureza do caráter da comissão específica de avaliação como órgão colegiado constituído por representatividade. Tais posicionamentos são necessários e podem ser facilitados a partir da compreensão subsidiada por um exercício avaliativo.

9. Sendo a avaliação institucional um processo coletivo e colaborativo, pautado em validações de conteúdo colegiadas representacionais e, tendo este processo a natureza do estabelecimento de juízo de valor, o que não significa em hipótese alguma o estabelecimento de “rankings” – escalas classificatórias – é de extrema relevância a **Publicização** de seus resultados.

É a partir da divulgação de seus resultados, ou seja, tão somente após a análise deliberativa da comissão de avaliação e dos demais órgãos colegiados da instituição que se pode, coletivamente, tal qual se presume sua construção, compreender as percepções e acompanhar/supervisionar as ações de planejamento destinadas, quer sejam de superação sobre pontos ruins, quer sejam sobre a manutenção e avanços sobre os pontos bons. A figura 1 (Figura 1 - Condicionantes Institucionais para estruturação do Processo Avaliativo) ilustra a discussão acima proposta:

FIGURA 1 - CONDICIONANTES INSTITUCIONAIS PARA ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO AVALIATIVO

PESQUISA DE OPINIÃO		PROCESSO
Imediata		Sistemática de continuidade
Hábito		Cultura
Ações imediatas		Ações ao longo do tempo
Visões de Curto Prazo		Visão de curto, médio e longo prazo
Constantes alterações de organograma		Significativas e sistemáticas alterações de organograma
Constantes alterações de fluxograma		Operacionalização de processos: fluxograma facilitador e desburocratizante
Dificuldades no processo decisório		Melhorias no processo decisório
Projetos isolados		Processo de caráter permanente
“Soluções” isoladas e temporais		Ações para resultados a curto e médio prazo
Apagar incêndios		Planejamento estratégico global a partir dos setoriais

FONTE: autores

[CAPÍTULO II]

PRINCÍPIOS E VALORES INSTITUCIONAIS

São valores institucionais que devem ficar explicitados não apenas aos integrantes da instituição mas, principalmente, a todos os demais setores de sua abrangência funcional.

É a partir desses valores que a instituição explicita o respeito às pessoas que, de algum modo, irão interagir com o processo, quer seja na comissão, quer seja na execução ou como simples leitor externo do exercício avaliativo.

Alguns valores são imprescindíveis a um exercício avaliativo e, por vezes, dada sua relevância, são também compreendidos como Condicionantes Institucionais, pois extrapolam ao próprio exercício de avaliação. A seguir, uma relação de princípios e valores institucionais:

1. **Responsabilidade para com a Sociedade:** refere-se à sintonia sócioinstitucional, ou seja, à inserção social da instituição cumprindo o seu papel formador de cidadãos ético-reflexivos capazes de interagir e transformar a sociedade. Em outros termos, refere-se ao papel sóciopolítico- econômico que a instituição exerce na sociedade em que está inserida.

2. **Responsabilidade Ambiental:** refere-se às ações institucionais realizadas em razão do ambiente, socialmente planejadas e direcionadas à conservação, preservação e/ou à reestruturação ambiental em prol de uma melhor qualidade de vida da comunidade de entorno institucional.

3. **Caráter não punitivo nem premiativo, e nem neutro:** estruturar o processo avaliativo tendo por princípio a valoração do homem como integrante e transformador de uma sociedade, eleva o processo “contábil” para uma condição não fiscalizadora. A partir dessa intenção, não existem prêmios ou punições, existe o autoconhecimento e o incentivo à superação em direção às potencialidades individuais em cada sistema.

4. **Compromisso formativo:** é a partir deste princípio que o processo de avaliação demonstra o seu caráter políticoinstitucional de “não neutralidade”. A instituição, em sua missão avaliativa de valorização humana na sua estrutura organizacional e funcional, assume uma posição orientadora mediante os resultados do processo avaliativo. A autoconsciência institucional tem por pressuposto sujeitos ético-reflexivos que interagem e transformam a sociedade em prol de um bem comum.

5. **Totalidade Institucional:** não há condições de conceituar a avaliação como um processo institucional sem que esta atinja a todos os setores administrativos e pedagógicos, envolvendo relações internas e externas que têm por objetivo dar conta da Missão Institucional.

6. **Respeito à identidade institucional:** cabem aqui as ponderações sobre as condições locais e regionais onde a instituição está inserida, bem como o que a instituição define por Missão Institucional, pois é somente a partir dessa condição que se pode, mesmo utilizando instrumentos que possuam condições de comparabilidade, compreender a instituição em sua natureza.

7. **Reconhecimento à diversidade do sistema:** em concordância ao respeito à identidade institucional, cada sistema elaborado em termos de avaliação deve ser considerado pelo sistema externo de Avaliação Institucional. Tais sistemas internos têm por missão promover o autoconhecimento e a autoconsciência institucional.

8. **Comparatividade:** os conceitos e indicadores legitimamente construídos no processo de avaliação institucional devem convergir para as linguagens utilizadas nos sistemas externos de avaliação, possibilitando a integração de ações e serviços entre as instituições e os respectivos sistemas.

9. **Legitimidade:** aqui são dois os aspectos a serem ponderados: 1º - quando determinado por lei, a legitimidade jurídica está assegurada. Contudo, tal condição

se dá ao processo e não às questões constituintes, senão vejamos. Sugere-se sempre buscar um parecer jurídico sobre os conteúdos dos instrumentos destinados às coletas de dados e opiniões, salvaguardando as instituições de possíveis situações recursais futuras. Nessa mesma linha, caso não exista assento em lei sobre o processo em si, devem-se também buscar pareceres jurídicos que assegurem o ato legítimo da avaliação. E, 2º – a sensibilidade de se adotar, político-institucionalmente, um processo permanente que tem por pressuposto a valoração das potencialidades humanas. Isso torna este processo interativo entre todos os agentes constituintes da comunidade institucional. É esse diálogo permanente a garantia legítima do processo como um todo.

10. **Descentralização:** A legitimidade de ações interativas só é possível com a descentralização operacional e funcional do processo. Esse princípio garante a constituição, por representatividade, da comissão específica de avaliação como balizadora das políticas necessárias ao processo, garantindo sua construção coletiva e colaborativa, bem como, assumindo outros papéis institucionais aos demais integrantes de sua comunidade na construção e execução do exercício avaliativo.

11. **Sigilo:** Todos os dados e informações ainda não tabulados, inferidos e consolidados não são divulgados. Somente após a validação institucional (comissão de avaliação e demais órgãos colegiados) de tais indicadores e índices é que ocorrem os processos demonstrativos oriundos da avaliação.

12. **Continuidade do processo:** objetivando a aquisição de uma cultura democrática de bem público, o processo permanente de avaliação institucional tem, como garantia de continuidade, primeiro, a vontade político-institucional de demonstrar suas condições de oferta de ensino, pesquisa e extensão e, segundo, demonstrar sua eficiência e eficácia no cumprimento de sua responsabilidade social-políticoeconômico- ambiental.

13. **Publicidade:** a transparência é, talvez, simultânea à participação coletiva, o ponto fundamental de legitimidade de um processo de autoavaliação institucional. Todos os sujeitos participantes da comunidade institucional têm o direito, ao mesmo tempo em que a instituição tem a obrigação de conhecer todo o processo avaliativo, haja vista ser esse o mecanismo de supervisão social.

Vale dizer que, desde 1993, a partir do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, alguns desses princípios já estão propiciando condições institucionais de legitimação de seus processos avaliativos.

[CAPÍTULO III]

[DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO]

Acima de um documento formal (Projeto) está a humanidade e a racionalidade de seus agentes.

* Boas idéias não bastam: é necessário explicitar “o quê” imprime a essas idéias esta condição e, além disso, o seu posicionamento e comprometimento, desde as intenções até as responsabilidades sobre as ações pensadas.

Um Planejamento é um compromisso de ações, exige análise e posicionamentos (tomadas de decisão). Para tanto, é necessário

* Foco: concentração e canalização de esforços – aqui estão os objetivos que necessitam estar explicitados com clareza e com objetividade nos textos;

* Plano de Ação: aqui está a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos; e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

* O Projeto – ressalta-se, é um documento formal e limitado, tem a função de mediação entre o que se pensa e o que se pretende fazer.

- É formal, pois constitui forma clara e objetiva para a compreensão da coerência entre as idéias e as ações frente aos resultados. Devem ser pensados considerando-se aspectos estruturais, estilístico e gramatical e,

- É limitado, pois possui um foco e uma execução espaço-temporal previamente pensados.

Um Projeto, portanto, é um conjunto de idéias sistematizadas/organizadas em fluxo contínuo de ações, cuja abrangência e visão devem estar racionalmente definidas.

Sua operacionalidade exige

* Organização, fluxo de ações e abrangência – definições técnicas;

* Visão – é sujeita a subjetividades e envolve variáveis intervenientes.

* Observação sobre

1.Variável Independente – variável à qual se atribui papel preponderante no mapeamento de dois conjuntos – é o argumento (X);

2.Variável Dependente – variável que tem papel dependente de uma variável de outro conjunto (Y);

3.Variável Interveniente – variável não controlada e que causa intervenções no processo (concepções, percepções, valores, princípios – posicionamentos pessoais).

A avaliação tem por premissa a construção de um Projeto crítico-reflexivo, ou seja, deve subsidiar

* direcionamento = objetividade nas ações;

* orientações para as ações e resultados;

* elementos para seu monitoramento;

* estrutura de custos;

* elementos para sua avaliação – aqui está a metaavaliação (a avaliação da avaliação).

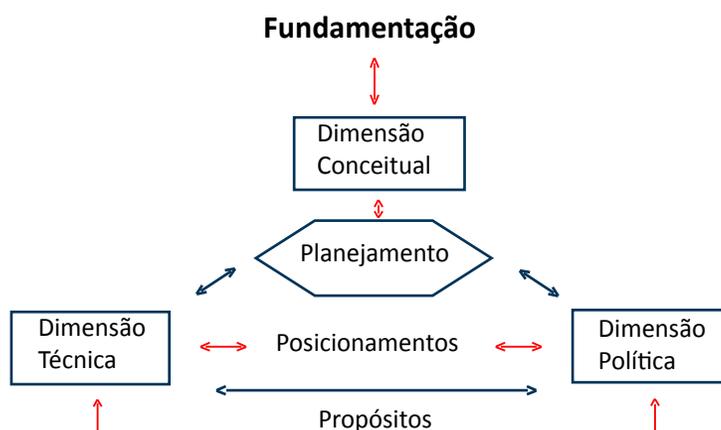
Caso não se possa depreender esta visão a partir de um projeto, o planejamento poderá estar direcionado a um “apagar de incêndios”, que, dado ao hábito gerencial, se dá, muitas vezes, por atitudes de procrastinação em um sistema burocrático, pretensamente organizado em ações administrativas, não suficientes para dar conta das demandas necessárias para o atingimento dos resultados pensados.

A centralização política e administrativa de uma instituição, muitas vezes, leva a este tipo de situações de ineficiências. E, apenas finalizando, a avaliação neste cenário é, então, fiscalizatória – é a “caça às bruxas”.

Ressalta-se, **Planejamento** é uma predição, é um recorte de uma realidade objetivada com aproximações ao ideal a partir do real presente, na perspectiva de soluções e superações de obstáculos conceituais, técnicos (operacionais e funcionais) e políticos. Busca-se ser **Estratégico** porque se exige racionalidade, análises de perspectivas, cooperação e interatividade, atitude democrática, lógica e dialética em prol do que se pensa por Missão e se projeta por Visão Institucional.

É necessário, em razão dessa racionalidade, projetar etapas sequenciais e consecutivas, metodologicamente tangíveis e mensuráveis em processos internos de avaliação/creditação que propiciem compreender a eficiência e a eficácia das ações pensadas em um Plano de Ação. Tem-se, portanto o **Planejamento Estratégico**. Este exige clareza de objeto e de objetivos sobre o que se pretende desenvolver a partir do que já se conhece sobre o tema. Para tanto, exige-se posicionamentos fundamentados vislumbrando propósitos claros e possíveis a partir da compreensão das Dimensões Conceitual, Técnica e Política (Figura 2. Dimensões de Planejamento) para as ações pensadas e exaradas em um Plano de Ação (Tabela 1 – Plano de Ação).

FIGURA 2 – DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO



FONTE: autor

Para que se possam compreender essas dimensões de planejamento, faz-se necessário explicitar os itens que compõem cada uma delas. A Figura 3 - Dimensões de Planejamento - elementos do projeto, esclarece esta condição de entendimento.

FIGURA 3 - DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO - ELEMENTOS DO PROJETO



Fonte: STANGE (2004), adaptado de LÜCK (2003, p. 83 a 90)

São nove as perguntas básicas a serem pensadas para a estruturação de um projeto. E, embora pareça estranho, apenas agora essa condição teórica se fazer presente nessa narrativa sobre avaliação, para o estabelecimento destas respostas, as situações anteriores – os Condicionantes e os Princípios e Valores Institucionais devem estar claros para os representantes institucionais, desde a comissão de avaliação até a qualquer outro membro integrante da instituição que queira contribuir com a construção do processo.

É necessário observar que as perguntas, embora se constituam separadamente no agregado de um planejamento, não subsistem isoladamente e, além disso, a ciência de suas respostas se dá simultaneamente.

Todavia, essas nove perguntas, desde o início dos trabalhos, mesmo antes da constituição da comissão, já devem estar, ao menos minimamente, pensadas pelo gestor institucional, pois é dele a responsabilidade pelas macropolíticas institucionais, bem como pelo balizamento a partir delas. É papel do gestor institucional estar sempre com o horizonte institucional (Missão e Visão institucional) mediante seus olhos.

[CAPÍTULO IV]

DIMENSÕES DE PLANEJAMENTO

Somente após todos os diretamente envolvidos estarem em um mesmo nível de compreensão sobre os Condicionantes, os Princípios e Valores e as Dimensões de Planejamento é que se pode, como ponto racionalista de desenvolvimento, pautar-se em um Plano de Ação, já que ele é sobremaneira salutar a um bom planejamento. O Plano de Ação, além do simples cronograma, permite compreender os objetivos, pelas atividades pensadas para o atingimento de cada um destes. Observe-se que pois aqui está o avanço, permite exercer um exercício de meta-avaliação sobre o processo. Um Plano de Ação exige alguns pontos, a saber:

1. Para que se possa estruturar um bom Plano de Ação, faz-se necessário, a partir do ‘negócio’ institucional, ter clareza da Missão e da Visão Institucional;
2. compreender os objetivos Geral(is) e Específicos pensados;
3. determinar e compreender as metas possíveis em razão do tempo e da estrutura do real, presente em cada objetivo geral pensado;
4. determinar e compreender os objetivos específicos em cada meta; por vezes, a depender da estrutura a ser avaliada, não se faz necessário esmiuçar

tanto, sendo suficiente trabalhar apenas com metas e atividades ou mesmo com objetivos e atividades;

5. definir e compreender as atividades necessárias para o atingimento desses objetivos específicos, pois essas atividades é que norteiam a relação tempo por tarefas planejadas;

6. estruturar perspectivas avaliativas ao longo do processo;

7. compreender a necessidade de flexibilidade a partir da relação entre resultados esperados e resultados obtidos.

TABELA 1 - PLANO DE AÇÃO

1. Objetivo geral: citar	ANO											
	2008						2009					
2. Meta: citar												
3. Objetivo específico: citar												
Atividades (numera- das, uma em cada linha)												

FONTE: autores

Algumas questões operacionais devem ser pensadas na estruturação deste Plano de Ação:

1. a demarcação dos meses deve ser especificada em relação às atividades pensadas;

2. nesse contexto, Objetivo(s) Geral(is) constitui(em) a razão Conceitual e as Metas, a razão operacional;

3. as Metas, cuja raiz é a razão operacional, norteiam, neste esquema, as atividades necessárias ao atingimento das metas em razão do que se pretende por objetivos específicos e geral;

4. para pensar em termos avaliativos, é necessário relacionar os resultados esperados em relação aos obtidos em cada uma das atividades, ponderando o atingimento dos objetivos pensados. Para que esta relacionabilidade fique clara, sugere-se a estruturação de planificação simples em forma de quadro sinóptico, conforme modelo abaixo:

TABELA 2. QUADRO SINÓPTICO DE META-AVALIAÇÃO

	Resultados	Esperados	Obtidos
Atividades			

FONTE: autores

[CAPÍTULO V]

AValiação DE ENSINO: IMPLICAÇÕES NA AValiação INSTITUCIONAL

Vamos perceber aqui a Avaliação de Ensino em duas perspectivas: 1º - a de oferta de ensino e, 2º - aquela que ocorre em sala de aula. Ressalta-se que ambas fazem parte da visão institucional e, portanto, são constituintes de um processo de avaliação institucional. Uma instituição onde o ensino também faça parte de sua Missão e Visão Institucional, por pressuposto, também avalia as condições de oferta do ensino que desenvolve. Nesses termos, a estruturação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES/2004, por meio do instrumento de Avaliação de Curso de Graduação, possibilita compreender dimensões, categorias e critérios avaliativos sobre as condições de oferta de ensino. Tais dimensões podem, adaptadas às realidades, servir de subsídio para construção de instrumentos avaliativos para a educação básica.

As categorias avaliadas pelo SIANES na avaliação externa de curso são: Organização didático-pedagógica; corpo docente, corpo discente e corpo técnico administrativo; e, instalações físicas. Em transposição à educação básica, são

estas também categorias avaliativas que possibilitam compreender as condições de oferta de ensino. A metodologia baseada em escala estatística do tipo *Likert* é a ideal, tanto para o instrumento em si, quanto para questionários que complementem as visões das populações integrantes da instituição: professores, alunos e funcionários. Nessa escala *Likert*, as ponderações conceituais devem ser reflexo da representatividade exercida na comissão de avaliação, retomando o que já foi anteriormente definido como validação de conteúdos. Em outro plano, a avaliação realizada em sala de aula, também é fator interferente no exercício de avaliação institucional, pois, o Projeto Pedagógico da Instituição é parte integrante do seu Planejamento e, de igual modo, as ações de gestão e gerência. Essas ações de cunho pedagógico são essenciais para a garantia da Missão e Visão Institucional. A estrutura a seguir nos possibilita compreender a estrutura basilar de um Projeto Pedagógico:

FIGURA 4 – ESTRUTURA DE PROJETO PEDAGÓGICO



O Currículo escolar pensado, em qualquer nível de ensino, está diretamente relacionado ao planejamento institucional, ou seja, não há planejamento de instituição que envolva oferta de ensino que se estruture tão somente de modo administrativo.

Nessas instituições, a razão é sempre o pedagógico-administrativo. É importante observar que a avaliação de ensino está refletindo tanto os objetivos de cada disciplina quanto e, principalmente em razão disto, subsidiando garantias das características de formação que asseguram o perfil desejado previsto no Projeto Pedagógico que, por sua vez, está diretamente relacionado ao que a instituição é (Missão Institucional) e pretende vir a ser (Visão Institucional).

Os serviços de orientação pedagógica e administrativa da instituição são, pela natureza de suas funções, os equalizadores dessas dimensões institucionais. Novamente retomam-se as micro e macropolíticas institucionais, pois, qualquer instituição dessa natureza, em termos funcionais, está alicerçada em três dimensões, sendo: a pedagógica, a administrativa e a burocrática. Em tese, espera-se que a dimensão pedagógica, sem ponderar necessariamente superioridades, seja bem administrada, e que a questão burocrática, torne-se facilitadora dos fluxos institucionais. Todavia, a dimensão burocrática se sobrepõe, exigindo cada vez mais novas estruturas administrativas, fato que, na maioria das vezes, causa sérios impeditivos ao pedagógico.

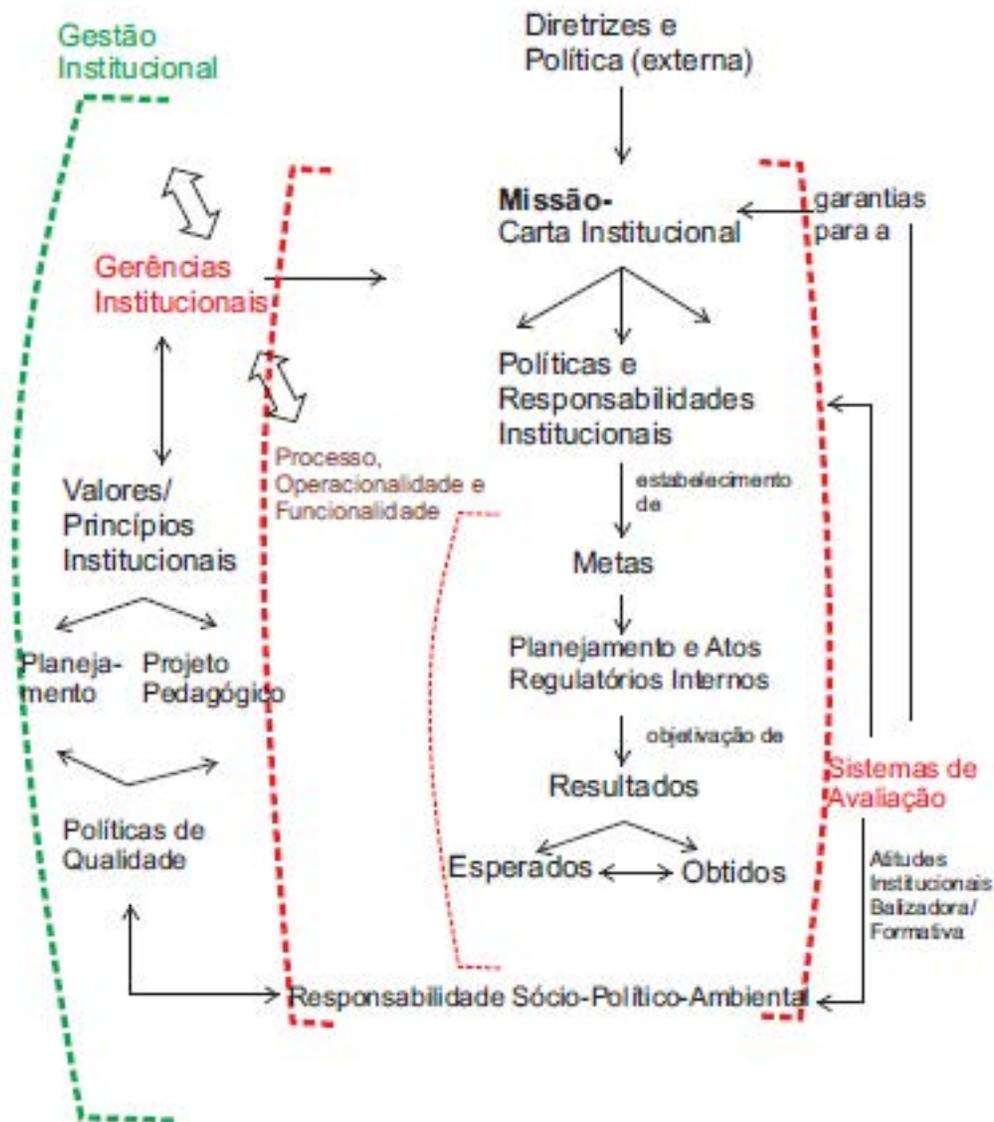
A avaliação de ensino, quer seja a que abrange as suas condições de oferta, quer seja a que se realiza em sala de aula, por vezes, tornam-se meros processos burocráticos, afastando-se de sua natureza – o processo de ensino e de aprendizagem.

[CAPÍTULO VI]

[PLANO DE AÇÃO

Trabalhados os Condicionantes e Valores e Princípios Institucionais, bem como, as questões básicas estruturantes de um Projeto, todos os membros da comissão de avaliação estão, então, equiparados em suas condições de compreensão para dar início ao que se pretende – um exercício de avaliação institucional. Dá-se o início dos trabalhos pela localização institucional do processo avaliativo e, para tanto, tem-se a ilustração a seguir:

FIGURA 5 – LOCALIZAÇÃO DO PROCESSO INSTITUCIONAL DE AVALIAÇÃO



Importante observar a relação direta entre gestão, gerência e processos, operacionalidade e funcionabilidade institucional. Cabe ao gestor ter a visão sobre todo o processo institucional – tanto de modo geral quanto relativo à especificidade dos setores institucionais, ou seja, ter em mente o estatuto, os regimentos e os respectivos regulamentos institucionais, pois toda a sistematização da organização está traduzida nesses documentos.

É também função do gestor, em razão da responsabilidade que lhe é inerente em termos de macropolíticas, tanto contribuir quanto supervisionar as ações de gerência para que estas não firam os valores e princípios institucionais,

bem como não escapem ao que se concebe por Missão Institucional. A ciência entre as determinações legais externas e o planejamento institucional, inclua-se aqui o Projeto Pedagógico, permite ao gestor nortear seus gerentes de modo a garantir as políticas e responsabilidades internas à instituição, pautando-se em metas sistematizadas de modo estratégico, onde, por meio de processos avaliativos se possa sempre balizar o que realmente foi atingido em razão do esperado.

A avaliação institucional constitui-se, portanto, de atitudes institucionais balizadoras e formativas, onde, a partir da valorização do homem, desde o pressuposto de uma cultura colaborativa e democrática, tem-se a legitimidade processual de supervisão de processos operacionais e funcionais, bem como de gerência e de gestão, garantindo, desse modo, a Missão Institucional.

Observe-se aqui que, tanto o movimento de garantias se dá a partir da função da gestão e, principalmente, por meio das tarefas distribuídas na organização institucional.

A avaliação coleta seus dados e informações nesse meio organizado e, pode ser sim direcionada, por meio de seus instrumentos, exercer coletas sobre qualquer um dos aspectos/dimensões institucionais – a definição de dimensões e de instrumental de coleta, bem como da metodologia avaliativa é sempre em uma instituição democrática, pertinente à comissão de avaliação.

Realizada a localização operacional e funcional da avaliação institucional, passa-se então para o exercício da construção do processo. Ressalta-se que, nesta fase, todos os integrantes da comissão já devem estar nivelados quanto aos Condicionantes (questões internas de operacionalidade – garantias de gerência), Princípios e Valores Institucionais (pontos que atribuem legitimidade externa do processo). Definem-se então as nove perguntas básicas de um projeto, delineando suas dimensões: conceitual, técnica e política (Figura 3 - Dimensões de Planejamento – elementos do projeto).

O próximo passo é estruturar o Plano de Ação – deixar claros seus objetivos como gestor é essencial ao grupo para que este possa compreender o que se pretende assumir, desde um ponto de vista macro, com a avaliação. A comissão, por sua vez, deve sempre ter em mente os Valores e Princípios Institucionais – o equilíbrio entre as intenções dá-se a partir desse diálogo. Não se trata de “jogo de forças” entre o gestor e o grupo representativo, mas sim de um diálogo aberto sobre o que se pretende obter com o exercício avaliativo. Esta conversa é importante e salutar ao processo.

É imprescindível garantir e preservar a liberdade dos trabalhos da comissão de avaliação, contudo, ressaltase, esta comissão de avaliação, cuja natureza de tarefas lhe atribui autonomia operacional e funcional em seu âmbito, não possui supremacia institucional em termos de hierarquia e, tampouco, soberania de ordem política.

Estruturados os objetivos, parte-se para o estabelecimento de atividades, sempre ponderando sua sequência lógica em razão do desenvolvimento estratégico da instituição. Portanto, a Missão e a Visão Institucional são o horizonte nesta perspectiva. Ao se pensar em atividades, deixar claro em cada uma delas, a partir das dimensões de planejamento (Figura 3 - Dimensões de Planejamento – elementos do projeto), as relações que estas têm com os objetivos e, em termos executivos, quem desempenhará as tarefas e por quais meios/instrumentos isto se dará.

Como último passo, é salutar a um exercício avaliativo realizar reuniões conjuntas com os gerentes setoriais explicitando o processo e sensibilizando a participação. Assim procedendo, todos os setores institucionais estarão tanto representados como assegurados em suas tarefas em um processo de construção cultural democrático e participativo.

Complementar e tão importante quanto qualquer etapa ou fase de um exercício avaliativo, está à compreensão sobre o Quantitativo Institucional e isto perpassa desde o quadro de recursos humanos e de balancetes contábeis até a sistematização de patrimônio e controle de estoques.

[CAPÍTULO VII]

QUANTITATIVO INSTITUCIONAL, PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Quando se pensa em Avaliação Institucional, deve-se ter em mente que esta é dividida em etapas, e que tais etapas são fases de um processo que engloba duas formas de levantamento de dados: o perceptivo e o quantitativo.

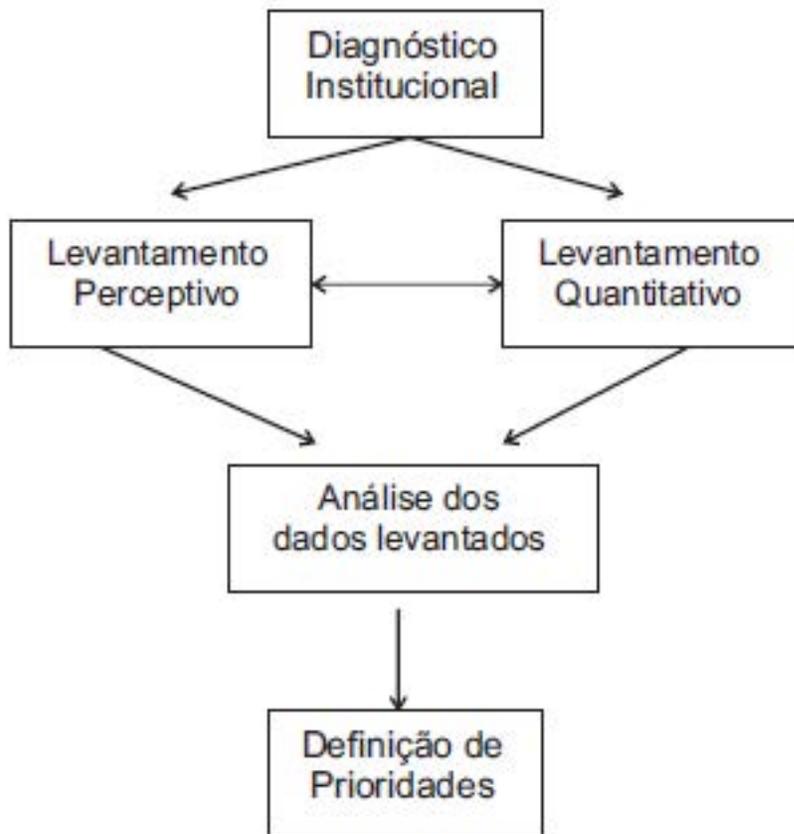
Esses levantamentos permitem à instituição estabelecer a melhor direção a ser seguida, a fim de buscar qualidade, referida em seus Condicionantes Institucionais (Missão e Visão). Logo, quantitativo institucional constitui-se como ferramenta essencial para o processo de gestão e planejamento estratégico da instituição.

O diagnóstico institucional abrange o levantamento quantitativo da instituição, a percepção dos sujeitos envolvidos e a determinação de documentos, informações e fontes que atribuam fidelidade às informações prestadas a partir dos dados levantados.

Dessa forma, tem-se a necessidade de a instituição construir instrumentos de coleta de dados quantitativos, para que, de modo confiável, o diagnóstico situacional de seu patrimônio (levantamento quantitativo), juntamente com

o levantamento perceptivo se constituam em priorização das ações a serem desenvolvidas frente às necessidades estabelecidas. Deve-se ressaltar que as duas formas de levantamento dos dados acontece concomitantemente, conforme a figura 6:

FIGURA 6 – FLUXO DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



Para a definição do diagnóstico institucional pode-se utilizar de uma Estrutura Lógica de Planejamento (Figura 7 - Estrutura Lógica de Planejamento), derivada de estudos ingleses do pós II guerra mundial que estabelece as metas a serem atingidas, bem como as atividades que serão desenvolvidas para o atingimento dessas metas. Ainda, nesta estrutura de planejamento, é necessário ter ciência dos pressupostos em relação a cada meta, bem como a segurança quanto a quais serão as fontes de verificação dos dados e que garantias se tem para alcançar os objetivos específicos de cada meta e atividade.

FIGURA 7 -ESTRUTURA LÓGICA DE PLANEJAMENTO

	Pressupostos	Garantias de Atingimento	Fontes de Verificação
Metas			
Objetivos Específicos			
Resultados Esperados			
Atividades			
Sistemáticas de Continuidade			
Resultados Obtidos			

FONTE: autores

Esta Estrutura Lógica de Planejamento pode ser utilizada tanto no levantamento quantitativo quanto no levantamento perceptivo dos dados.

Levantamento Quantitativo

Esta fase, em específico, faz referência ao levantamento numérico em termos absolutos por quantidades disponibilizadas em infraestrutura física, operacional e funcional da instituição, subdividindo-se de acordo com os setores da organização. Para tanto, a definição dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados quantitativos deve ser estabelecida de forma que contemple o todo institucional, reiterando, assim, o princípio da Globalidade. Sendo assim, a melhor forma de estabelecer um levantamento quantitativo seguro e global é a utilização de planilhas eletrônicas setorizadas, de fácil compreensão e manejo. O resultado agregado das diagnoses quantitativas levantadas tem por objetivo constituir uma base de dados que, além de propiciar uma análise conjunta ao levantamento perceptivo, proporcione também funcionalidade, confiabilidade, adaptabilidade, eficiência e eficácia em consultas de dados de ordem gerencial. A constituição desta base de informações possibilita também estudos diferenciados

e análises estatísticas fornecendo, assim, subsídios para a tomada de decisão dos gestores da instituição.

Ainda, é importante ressaltar que não existem modelos-padrão de um sistema de coleta das informações para o levantamento quantitativo. Cada instituição tem a sua particularidade e, desta forma, deve construir os seus instrumentos para esse fim.

Levantamento Perceptivo Conforme já estudado, o levantamento perceptivo e o quantitativo constituem a base de dados da instituição. Embora sejam fases distintas, podem ser trabalhadas concomitantemente para que a análise dos dados seja mais rápida e fidedigna. Para a elaboração de um levantamento perceptivo deve-se, primeiro, distinguir as populações envolvidas no processo. Por exemplo, podemos classificá-las como: professores, alunos e técnicos administrativos de uma instituição. Desta forma, podemos direcionar a coleta de informações de acordo com a realidade vivida por cada uma destas populações, tendo assim maior fidedignidade dos dados coletados.

A estruturação dos instrumentos para o levantamento perceptivo deve seguir sempre o princípio da identidade institucional, onde cada organização tem suas características singulares. Sendo assim, esta elaboração não deve ser um ato isolado, e sim, discutido e constituído por meio de uma Comissão de Avaliação, a exemplo do que preceitua a Lei n. 10.861/04, para a Educação Superior. Ato posterior, a execução da coleta dos dados, sejam eles perceptivos ou quantitativos, é de responsabilidade dos gestores da organização.

O levantamento perceptivo acontece da melhor forma quando utilizados questionários semi-estruturados, subdivididos em categorias, critérios e indicadores de desempenho garantindo, assim, a possibilidade de cruzamento das informações coletadas no levantamento quantitativo. Ainda, como possibilidade de respostas, pode-se utilizar a escala Likert, que permite aos respondentes ponderações de intermeio, desfazendo a visão dicotômica sim/não das simples enquetes de satisfação.

Análise dos Dados Levantados

O levantamento quantitativo e o perceptivo colhem informações que servem de subsídios no processo de melhor adequar os esforços em atender os anseios e as necessidades da população envolvida. Os resultados avaliativos propiciam dados e informações para a realização de análises e sínteses que,

inseridas em uma perspectiva de planejamento estratégico, constituem os subsídios acima citados para boas práticas e melhoria das razões pedagógicas e administrativas.

Sendo assim, qual seria a melhor forma de analisar as informações coletadas?

Partimos do princípio que são necessárias duas formas de análises: uma gerencial e outra de divulgação. A primeira fornecerá informações mais detalhadas e necessárias ao processo de tomada de decisão por parte dos gestores. A segunda fornece informações para a comunidade geral, para que esta compreenda os bons serviços e práticas realizadas pela instituição.

Como citado acima, a análise gerencial é um detalhamento das informações coletadas pelos levantamentos quantitativo e perceptivo, com os índices quantitativos de populações, e demonstrada também por meio da estatística descritiva básica. Ainda, incluem-se análises de histogramas e curvas normais sobre os números coletados, para que a comprovação e análise da tendência das respostas seja compreendida. Essa análise gerencial pauta-se pelo princípio do sigilo institucional, uma vez que as informações apresentadas são de ordem administrativa.

Antes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados perceptivos é necessária a validação destes. Como sugestão, podemos utilizar o índice de validação social Alpha de Cronbach, que mede se as variáveis estão refletindo um único conceito, ou seja, se o instrumento de coleta de dados tem unidimensionalidade. “Tecnicamente falando o *Alpha de Cronbach* não é um teste, mas sim um coeficiente de fidedignidade (ou consistência) que objetiva testar os itens propostos e determinar a correlação média entre os mesmos” (VARGAS, 2005 p.94).

Cronbach (1996) citado por Nakano (2006, p. 119) nos diz que

Provar que o teste é uma amostra adequada de um determinado domínio não é um argumento completo. A defesa deve estar preparada para demonstrar que o domínio é relevante, o que se torna possível a partir da determinação de um bom plano de uso e interpretação do instrumento, fornecidos no embasamento teórico do mesmo.

Hair et al. (2005) citado por Nakano (2006, p. 123) afirma que índice de Alpha de Cronbach assume que a unidimensionalidade existe. Este índice é “a

medida mais amplamente usada”. Alguns autores, em escala de 0 (zero) a dez (10), aceitam 0,60 como o menor valor aceito. Outros autores compreendem valores entre 0,70 a 1,00 como o intervalo possível para a validação de confiabilidade interna de um questionário. Vargas (2005, p.94) cita índice de acima de 0,90 como o satisfatório. Estrada (2004, p. 269) exemplifica em seu trabalho do índice Alpha de Cronbach, em “0,774 como sendo suficiente para o estudo”. Para se chegar a estes índices, são necessárias ferramentas estatísticas avançadas, tais como o software estatístico SYSTAT 11, desenvolvido pela Systat Softwares Inc., 2004.

A outra forma de análise, de divulgação, é menos complexa. São dados gerais sobre os resultados obtidos nas coletas, mas suficientes para a compreensão da população (interna e externa). Esses dados são divulgados por meio de gráficos, tabelas e demonstrativos, para que a compreensão seja facilitada.

[CAPÍTULO VIII]

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Todo este trabalho – procedimentalmente estruturado em ações balizadoras e formativas, construídas coletiva e democraticamente, tem um fim específico: o Planejamento Estratégico da Instituição. Avaliação por si só, em qualquer nível ou fim não subsiste sem um propósito e, quando isto se trata de instituição, a questão é o planejamento. A partir da avaliação extrai-se o que, em termos de planejamento, percebe-se por

1. potencialidades: destaques que a instituição pode afirmar em termos de boas práticas e resultados (eficiência e eficácia);
2. fragilidades: problemas que causam prejuízos significativos à realização das boas práticas institucionais, não propiciando bons resultados (ineficiência e ineficácia).
3. recomendações:
 - a. Indicações dos setores em termos de Planejamento Estratégico exequível de melhorias e de estabilidade às potencialidades relacionadas.

b. Indicações dos setores em termos de Planejamento Estratégico exequível sobre as fragilidades, com previsões de superações imediatas, em um, em até três e, em até cinco anos.

A partir deste ponto, têm-se as informações necessárias para a instituição compreender, a cada exercício, lembrando-se de que a coleta é sempre um diagnóstico, a evolução das ações balizadoras e formativas recomendadas/acordadas a partir dos resultados da avaliação.

Não se trata, em si, de acreditar que, a partir ou pela simples avaliação, se tem a solução para todos os problemas; ao contrário, um exercício avaliativo, via de regra, encontra muito mais situações-problema do que vislumbra soluções. Estas podem, sim, ser pensadas quando se associam as percepções resultantes da avaliação com as ações de planejamento de modo estratégico. E, somente se concebe esta relação em uma instituição de Bem Público (seja privada ou pública), a partir de um exercício também de caráter público.

A cada etapa de coleta de dados e informações, têm-se novas bases, como já citado anteriormente, de parâmetros de comparabilidade e, a cada três dessas etapas, é recomendado o exercício da meta-avaliação. Em outros termos, a cada resultado têm-se propostas de planejamento que, ao longo do tempo, também serão fatores avaliados. Ponderando ser então um ciclo – preveem-se, por razão processual, mesmo em caráter permanente, fases com início, meio e fim e, correlacionando a recomendação de pelo menos três pontos diagnósticos, pressupõe-se um ciclo a cada três coletas, desde que sejam estas temporalmente separadas de modo a possibilitar a implementação de propostas de avanços e, principalmente, de avaliação dessas implementações. Em termos de avaliação institucional, um ano entre cada etapa de coleta diagnóstica é, em tese, suficiente para esses exercícios intermediários. A avaliação institucional, portanto, ao mesmo tempo em que coleta dados e informações, realiza percepções a partir de uma base estatística validada, interferindo nas atitudes de planejamento estratégico da instituição e, avalia e assume seu próprio movimento como subsídio para uma nova etapa de coleta diagnóstica.

[REFERÊNCIAS]

NAKANO, T. de C. **Teste Brasileiro de Criatividade Infantil. Normatização de Instrumento no Ensino Fundamental.** 2006. 279f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo.

SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Bases para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior Brasileira.** Comissão Especial de Avaliação: Brasília, 2003.

SOBRINHO, J. D.; LEITE, D. B. C.; MOROSINI, M. C. et a **In Avaliação Universitária em questão.** 1ª ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

SOBRINHO, J. D. (org.). **Avaliação Institucional da UNICAMP:** processo, discussão e resultados. Campinas: UNICAMP, 1994.

STANGE, C. E. B. **Avaliação-Diagnóstica do Campo Conceitual da Embriologia, no contexto do ensino de Ciências Biológicas, nos níveis de Ensino Médio e Ensino Superior** – Fase de avaliação diagnóstica da prática docente em ensino médio, no Estado do Paraná, Brasil. 2007. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências) - Universidade de Burgos, Espanha em Convênio com a UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

STANGE, C. E. B.; MARAFON, A. A. **Programa Permanente de Avaliação Institucional– PAI/UNICENTRO.** Universidade Estadual do Centro- Oeste, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** 1ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VARGAS, D. de. **A Construção de uma Escala de Atitudes frente ao Álcool, ao Alcoolismo e ao Alcoolista:** um Estudo Psicométrico. 2005. 244f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, USP, São Paulo.