

## Avaliação educacional no ensino superior

Uma discussão sobre a gestão da proposta pedagógica do curso de secretariado da ufba na perspectiva da avaliação formativa

Ana Cristina Muniz Décia  
Robinson Moreira Tenório

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

TENÓRIO, RM. and VIEIRA, M.A., orgs. *Avaliação e sociedade : a negociação como caminho* [online]. Salvador: EDUFBA, 2009, 306 p. ISBN 978-85-232-0561-4. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.



All the contents of this book, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste livro, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este libro, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

ANA CRISTINA MUNIZ DÉCIA | ROBINSON MOREIRA TENÓRIO

## Avaliação educacional no ensino superior

Uma discussão sobre a gestão da proposta pedagógica do curso de secretariado da ufba na perspectiva da avaliação formativa<sup>1</sup>



## INÍCIO DA CONVERSA SOBRE SECRETARIADO, GESTÃO E AVALIAÇÃO

Este ensaio aborda a temática da Avaliação Educacional no Ensino Superior, centrando-se em uma análise preliminar da Gestão da Proposta Pedagógica da Graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal da Bahia (UFBA) que está em curso. A proposta é refleti-la sob a ótica da abordagem da Avaliação Formativa e com o foco na efetividade do seu projeto pedagógico.

Antes de iniciar essa discussão, entretanto, é oportuna uma breve síntese do curso de Secretariado Executivo da UFBA a fim de situar o leitor nessa empreitada e convocá-lo a partilhar da recente jornada da área de Secretariado rumo ao pensar acadêmico-científico, especialmente no campo da Avaliação.

O Curso de Secretariado Executivo da UFBA, nascido na Escola de Administração da UFBA (EAUFBA), foi o primeiro a ser criado no Brasil, em 1969, quando se instalava no Estado da Bahia o Pólo Petroquímico de Camaçari. Aprovado pela Câmara de Ensino de Graduação e pelo Conselho de Coordenação da UFBA em 1970, o curso teve seu reconhecimento em 1998 pelo Parecer n. 331/98. Desde 1999, os graduados recebem o título de “Bacharel em Secretariado Executivo” (EAUFBA, 2007, p. 3-6). Conquanto o exercício da profissão de Secretariado Executivo seja regulamentado (Leis 7.377/85 e 9.261/96), sua inobservância tem ensejado, por parte da categoria, inúmeros pleitos com vistas a sensibilizar o governo federal para a aprovação do seu Conselho Profissional.

A partir dessa contextualização, passamos a caracterizar a implantação e o gerenciamento da proposta pedagógica do curso de Secretariado Executivo da UFBA, que são tarefas desempenhadas pelo coordenador do Colegiado de Curso de Graduação. O coordenador tem a competência da gestão acadêmica do curso de modo articulado com as diversas instâncias da instituição, tanto internas quanto externas à unidade de ensino. Assim,

sua função primordial é criar as condições para que se efetive na prática o projeto pedagógico concebido e aprovado pela Câmara de Ensino de Graduação da UFBA.

A elaboração do projeto pedagógico, por sua vez, segue orientação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo<sup>2</sup>, aprovadas pelo Ministério da Educação (MEC). Significa dizer que é necessário que o coordenador do curso conheça o conjunto de normas e leis que regulamentam a educação superior e proceda atualizações constantes para garantir a materialização do projeto pedagógico de modo que sejam atendidos os critérios para aprovação pelo Sistema Nacional de Avaliação Superior (Sinaes) por meio do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (Enade) e, conseqüentemente, o seu Reconhecimento periódico por parte do MEC e pela própria sociedade.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo prevêem contínuas revisões do projeto pedagógico de um curso para que ele se constitua a caixa de ressonância dessas efetivas demandas [da sociedade]. **Sem dúvida este é um novo tempo, em que as instituições de ensino superior responderão pelo padrão de qualidade do curso de graduação em Secretariado Executivo** de forma a atender, dentre outros, o Art. 43, incisos II e III, da Lei 9.394/96, comprometendo-se por preparar profissionais [...] segundo as peculiaridades da graduação. (grifo nosso) (BRASIL, 2004).

Pela citação acima, o projeto pedagógico sai da esfera estática do documento e ganha uma materialidade dinâmica, movimentado por um conjunto de regulamentos, ações, métodos e políticas que, a partir da avaliação interna e externa contribuem para que sejam atingidos seus objetivos, mantendo a qualidade dos cursos na educação superior (DEPRESBITERIS, 2001). Desse modo, a avaliação está intrínseca à gestão eficaz do curso e esta à efetividade do seu projeto pedagógico.

Com isso, as competências e habilidades prescritas para o Secretário Executivo estão, cada vez mais, ampliadas. O perfil profissional desejado

inclui desde o domínio de técnicas e gestão secretariais, conhecimento das ciências da comunicação e informação, habilidade nas relações interpessoais e organizacionais até a assessoria a chefes e equipes de trabalho em níveis micro, meso e macroorganizacional. E passa a atuar como um gestor secretarial, assessor ou executivo adjunto, indo além da função tradicional de executar rotinas administrativas sob supervisão direta (BRASIL, 2004; DÉCIA, 2005; SABINO; ROCHA, 2004). A institucionalização da avaliação pelo Sinaes/Enade reflete esse nivelamento para todo o Brasil, embora essa visão da área de Secretariado Executivo ainda seja pouco difundida e haja distorções sobre a formação na comunidade científica bem como na sociedade em geral.

O Sinaes prevê que a avaliação combine a perspectiva formativa e emancipatória, visando a qualidade do ensino e expansão da oferta de vagas. E conforme a Lei 10.861/04, em seu artigo 2º, a avaliação deve manter o caráter público dos procedimentos, ou seja, ter transparência (TRINDADE, 2007, p. 95-104).

Por isso, propusemos essa discussão, ainda que preliminar, sob a perspectiva da avaliação formativa, partindo do pressuposto de que esse tipo de avaliação pode fornecer *feedback* ao gestor do curso que o oriente na definição de conceitos e práticas capazes de contribuir para a efetividade do perfil desejado do egresso como expressão fiel do projeto pedagógico que é objeto de avaliação (GOUVEIA et al., 2005, p. 117-122).

Porém, segundo Dias Sobrinho (citado por GOUVEIA et al., 2005, p. 115), “nenhuma avaliação isoladamente pode dar conta de uma realidade tão complexa como é a avaliação superior”, motivo pelo qual não poderíamos desconsiderar, por exemplo, a validade da avaliação somativa – aquela que permite julgar o mérito, continuidade ou exclusão do objeto, tendo um caráter regulatório, classificatório. Dentre as inúmeras concepções de avaliação existentes, estamos considerando para este estudo a dimensão **formativa**, por ser aquela que permite aos gestores melhorar o processo avaliado, tendo um caráter emancipatório, transformador (WORTHEN et al., 2004, p. 46-51). Entendemos que ela se aplica adequadamente ao objeto em questão: aprimoramento do projeto pedagógico.

Temos a expectativa de que o presente ensaio, somando-se a outras publicações sobre o tema, contribua para se pensar o uso da avaliação como elemento da gestão acadêmica na educação superior e da efetividade do projeto pedagógico de Secretariado Executivo de modo que lhe confira um olhar mais amplo por parte da comunidade acadêmico-científica, visando a melhoria da qualidade da formação a partir da compreensão do uso da avaliação como instrumento de gestão acadêmica (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 175-183).

## PROJETO PEDAGÓGICO: UMA LEITURA SOB TRÊS ASPECTOS

A fim de ampliar a perspectiva legal, meramente normativa de uma proposta pedagógica, buscamos apoio em um novo paradigma educacional de Cândida Moraes (1997) e em novas concepções sobre projeto pedagógico com Ilma Veiga para essa discussão. Assim, o que concebemos para o curso de Secretariado da UFBA é uma síntese de Veiga (2000, p. 185-186) que nos sugere que os projetos político-pedagógicos devem ser efetivados com fidelidade a sua concepção, mantendo as dimensões adiante postas em **negrito**. O que significa dizer que eles devem ser capazes de antecipar o futuro com nível mínimo de utopia (**inovação**), ter explícitos os seus objetivos, considerando o contexto (**intencionalidade**) e de refletir uma construção coletiva (**participação**) que promova a aprendizagem crítica ao sujeito da aprendizagem conforme demandas sociais e profissionais de aprender a aprender e aprender ao longo da vida (**emancipação**). Vale dizer que atuais literaturas sobre currículo também refletem essas concepções.

O projeto pedagógico, além de preservar as dimensões citadas, ao ser capaz de projetar-se para o futuro, deve refletir as mudanças requeridas pela sociedade e não apenas pelo “mercado”. Ademais deve ter em conta as especificidades e demandas do seu público-alvo de modo que se conceba a formação para o trabalho e para a vida, isto é, para a cidadania uma plena.

A formação também tem muito a ver com valores; não pertence somente aos campos pragmáticos do trabalho, da ciência, da

tecnologia, mas também à cidadania e à elevação da humanidade. Nesta perspectiva, a avaliação deve tratar das estruturas e relações para chegar ao foco essencial: a formação (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 180).

A partir das leituras de alguns trabalhos nesse campo (DÉCIA, 2005; DEPRESBITERIS, 2001, p.137-143; DIAS SOBRINHO, 2003, p.175-189; GOUVEIA et al., 2005, p.101-132; MOREAES, 1997; VEIGA, 2000; WORTHEN et al., 2004, p. 31-57), podemos sintetizar que a efetividade do projeto pedagógico, em essência, implica a observância de alguns aspectos essenciais para essa discussão preliminar, dos quais elegemos três. Sabendo-se, entretanto, que se trata tão-somente de lançar-lhes um olhar mais atento, já que podem ser facilmente postos de lado diante das urgências do cotidiano dos docentes-gestores. Urgências que os assemelham mais à categoria de bombeiros, sempre a “apagar incêndios” no cotidiano da gestão acadêmica que caracteriza uma IES pública.

Na tentativa de compreender alguns condicionantes para a efetividade do projeto pedagógico, o primeiro aspecto que merece nossa atenção é que o coordenador do curso deve privilegiar e refletir, ainda na fase de concepção, aquelas dimensões propostas por Veiga que envolvem inovação, intencionalidade, participação e emancipação. E promover as condições para que as metodologias de ensino-aprendizagem e de avaliação escolhidas sejam capazes de refletir na prática o perfil de egresso desejado e suas competências e habilidades previstas no projeto. Isto implica um repensar de como docente e coordenador do curso (docente-gestor) concebem o modo como cada aluno aprende, pressupondo que haja respeito às especificidades de cada um, de modo que o perfil de egresso a ser perseguido não seja descolado do sujeito da aprendizagem. Em síntese, requer um repensar de docentes e discentes, e especialmente do gestor acadêmico do curso, acerca das suas concepções sobre o porquê e o para que ensinar, aprender e avaliar e/ou ser avaliado.

O segundo aspecto diz respeito à capacidade gerencial e de negociação do coordenador do curso com as diversas instâncias e órgãos reguladores e/



ou executores da própria universidade e com demais envolvidos. A habilidade de negociação lhe permitirá tomar decisões tendo em conta a solução de problemas na gestão do curso conforme a legislação própria, mas sem perder de vista a necessidade de se fazer ajustes que garantam aproximar o realizado do pretendido no projeto pedagógico (GOUVEIA et al., 2005, p.109; VIEIRA, 2007, p. 58-65; WORTHEN, 2004, p.57). Além da habilidade da negociação, torna-se essencial a capacitação do coordenador para a gestão acadêmica propriamente dita, pois o fato de ser docente não o credencia necessariamente a ser gestor acadêmico. Estudos do professor Reginaldo Santos (2004, p.147) acerca da Administração Política como campo de conhecimento distinguem o administrador como o responsável pela adoção de cuidados gerenciais que asseguram o bom andamento das ações organizacionais em busca do alcance dos seus objetivos; e o gestor como aquele que é capaz de estabelecer estratégias que vão assegurar essa orientação institucional. Desse modo, ser gestor implica ser capaz de escolher e adotar os meios necessários para se atingir os objetivos estabelecidos.

Portanto, a gestão acadêmica de um projeto pedagógico de curso em IES é tarefa que não deveria prescindir de competência gerencial específica, promovida e apoiada pela mesma legislação educacional, pois o resultado da gestão impacta a vida de muitos cidadãos e o desenvolvimento do país. Segundo Sinsesc (2007, p. 1), há mais de 2 milhões de profissionais de Secretariado distribuídos pelo Brasil e a qualidade da formação deles é um desafio que envolve diretamente o gestor acadêmico no Colegiado do curso, entre outras instituições a ele vinculadas.

O terceiro aspecto diz respeito à importância de o gestor acadêmico do curso investir na instauração de uma cultura de avaliação e de informação. E desse modo promover a prática da avaliação interna, de tipo formativa, que lhe permita acompanhar a implantação do projeto pedagógico no seu *continuum*. A avaliação de/em um projeto pedagógico implica considerá-lo inclusive em sua dimensão transgressora, emancipatória, paradigmática, ética, não se admitindo sua redução a um ato finalístico de aprovar e/ou reprovar o sujeito da aprendizagem sem se considerar suas características

socioculturais, bem como as práticas adotadas pelo professor. Desconsiderar essa perspectiva imputa o ônus do mau desempenho exclusivamente ao aluno. Adotar na gestão acadêmica uma política de melhoria contínua da qualidade do curso e do processo de ensino-aprendizagem é viável com a inclusão da prática de uma avaliação formativa, inclusiva e não apenas classificatória ou punitiva. Aquela, porém, só se constrói a partir de uma concepção de gestão participativa. Que valorize e propicie um clima favorável ao *feedback* contínuo por meio de avaliações formais e informais por parte de professores, estudantes e da equipe de trabalho. Assim, é possível a construção de um modelo de avaliação que reflita necessidades decorrentes das diferentes formas de aprender e de ensinar que retroalimentam a dinâmica do projeto político-pedagógico naquela realidade.

O projeto pedagógico na dinâmica da gestão deve ser concebido como processo e não apenas como produto, conforme assinala Gouveia et al. (2005, p. 127); e a avaliação também deve ser objeto de análises críticas<sup>3</sup> que possam aperfeiçoá-la enquanto instrumento de gestão para o alcance dos objetivos previstos e do aperfeiçoamento contínuo. Caracteriza-se desse modo a relevância da atividade de avaliação para as organizações em geral e as instituições de ensino superior em particular (VIEIRA, 2007; WORTHEN et al., 2004, p. 57).

Por fim, além de fornecer realimentação interno às IES, a avaliação permite à sociedade conhecer os resultados, de forma transparente, da aplicação dos recursos públicos na educação superior. Permite ainda aos interessados o direito de escolha por uma formação baseada em informações precisas, caracterizando o exercício da cidadania (DEPRESBITERIS, 2001, p. 144).

## A EXPERIÊNCIA DE SECRETARIADO DA UFBA: FAZENDO UM NOVO DEVER DE CASA

A participação de profissionais, docentes e gestores da área de Secretariado em projetos de Administração, Educação, Gestão Acadêmica, Avaliação, Pesquisa reflete tentativas de articular o ensino de Secretariado

Executivo à extensão e à pesquisa<sup>4</sup>. Assim, consideramos necessário ilustrar a trajetória percorrida no curso de Secretariado/UFBA, notadamente desde março de 2006, com vistas à superação de seus limites e à geração de novos conhecimentos que ultrapassam o *modus operandi* dessa atividade. Mas, sobretudo, caminhe na busca pela qualidade dessa formação. As diversas ações de IES que oferecem a graduação em Secretariado representam indícios de inovação e compromisso por parte dos egressos dos cursos de Secretariado que se formam docentes e/ou pesquisadores. Porém, são insuficientes para reverter, a médio prazo, concepções equivocadas de que a formação em Secretariado com baixa qualidade seja admitida – pela inexistência de uma cultura de avaliação ou pela falsa crença de que para exercer a profissão de secretariado executivo não é preciso formação superior, e especialmente, de qualidade.

Ademais, a nova reforma curricular do curso de graduação em Secretariado prevista para ser implantada no primeiro semestre de 2008 torna oportuna uma avaliação da atual proposta pedagógica para além do Sinaes/Enade, e com a participação de todos os envolvidos, contribuindo assim com a superação de seus limites. As notas no fim deste texto detalham essa trajetória (DÉCIA, 2005; EAUFBA, 1998; 2007).

## CONSIDERAÇÕES ACERCA DA EFETIVIDADE DA PROPOSTA PEDAGÓGICA: INTERSEÇÕES ENTRE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (AVALIAÇÃO) E GESTÃO

Sem nos prendermos aos variados significados do vocábulo projeto, aqui nos deteremos na sua etimologia para dizer simplesmente que projeto é algo que se projeta para adiante. E tal como concebe Ilma Veiga (2000, p.185-186), tem uma dimensão utópica, transgressora, no sentido de que rompe com o instituído, portanto, tem uma dimensão política.

Tratando-se neste ensaio de IES pública, situamos a gestão inspirados no conceito de Administração Política, no qual relações sociais se estabelecem para estruturar um modelo de gestão da sociedade que garante certo

nível de bem-estar, expresso nas garantias plenas da materialidade (SANTOS, 2004, p. 33; 44). Onde cabe à administração estruturar o modelo de gestão para atingir os objetivos da organização; enquanto a gestão, como a essência da organização, é que é o efetivo objeto do estudo da Administração e não a organização, como se pensava. Aqui trazemos a distinção entre *administração* e *gestão* para adentrarmos o terreno da gestão acadêmica.

A gestão está voltada para o direcionamento estratégico de objetivos e das decisões tomadas que vão comprometer sua existência em longo prazo, determinando os rumos da instituição. A administração, por seu termo, está mais apropriada para ações mais operacionais, escolhas de métodos e técnicas mais adequadas para a condução da entidade rumo aos objetivos estabelecidos, seguindo as políticas e estratégias firmadas. (BARRETO e BARRETO, 2004, p. 54).

Podemos entender por essa citação que ser gestor é diferente de ser administrador, embora os dois se complementem. Ser gestor de Colegiado de curso, com a tarefa de materializar um projeto pedagógico, tem bastante afinidade com o conceito de administração política. Ademais, vale dizer que “gestão se faz em interação com o outro [...] [e que] o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica em conversar e dialogar muito. Do contrário as melhores ideias também se inviabilizam” (VIEIRA, 2007 p. 59).

Como o foco desta discussão se volta para o papel da avaliação na gestão da proposta pedagógica de curso superior em IES pública, e, portanto, tem um caráter sociopolítico indissociável, passamos a nos referir a partir de agora a projeto político-pedagógico (PPP). Entendemos que lhe agregar a dimensão política é oportuno, também, pela necessidade de transparência com o uso dos recursos públicos. E apostamos na necessidade de consolidar uma cultura de avaliação para aprimorar a gestão acadêmica numa administração política.

A materialização bem sucedida de qualquer empreendimento envolve atividade de avaliação para alcance de objetivos e melhoria contínua de

processos. Considerando o objeto em questão, tratamos de considerar um tipo de avaliação que possa dar conta da sua complexidade, sem, contudo, enrijecê-lo ou comprometer sua essência criativa. A gestão eficaz do PPP implica, além da avaliação sistemática e contínua, a predisposição do gestor acadêmico para ouvir as diferentes demandas dos interessados e/ou envolvidos no processo com vistas à sua eficácia. “Além dos critérios de eficiência e eficácia, a avaliação deve questionar sobre o sentido da gestão em função dos fins, isto é, da formação, relacionada com a missão institucional” (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 182).

Ao discorrer em aula neste semestre sobre a gestão de projetos, o professor Robinson Tenório sintetiza que “a administração de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projetos com vistas a satisfazer às necessidades e expectativas dos *stakeholders* (interessados)”, o que envolve equilíbrio entre as diversas demandas. Assim se pressupõe que a gestão acadêmica do curso seja exercida por coordenadores que possuam essas competências, sob pena de se comprometer a qualidade do projeto político-pedagógico e consequentemente não se satisfazer as demandas dos interessados, quais sejam: cidadãos-graduandos, as IES, a sociedade, as organizações, o Estado.

## DAS MUITAS CONCEPÇÕES E USOS DA AVALIAÇÃO NA GESTÃO

Ao refletir com Worthen et al. (2004, p. 31-37) e Dias Sobrinho (2003, p.175-189) sobre as muitas definições de avaliação, independente de sua metodologia, para este contexto, consideramos o uso da avaliação formal e informal, de caráter interno. E dos muitos conceitos, usos e objetivos discutidos pelos autores, esclarecemos que o conceito de avaliação a ser adotado neste estudo<sup>5</sup> inclui diagnóstico, julgamento de valor, tomada de decisão com a perspectiva política da melhoria dos processos, de modo que possam ser aplicados à gestão de um projeto político-pedagógico de graduação com vistas à garantia de qualidade da formação, tornando transparente e eficaz o uso de recursos públicos.

Assim, compreendemos que para dar legitimidade ao processo de avaliação em certos aspectos far-se-á necessário preservar uma avaliação do tipo somativa, cuja finalidade é mais regulatória, posto que há aspectos da legislação que não podem ser desprezados. A avaliação deve ter caráter científico, porém não pode abrir mão do caráter político da própria avaliação e do papel do avaliador ou daquele que institui a avaliação. Nesse sentido, aplica-se o conceito de avaliação como negociação, melhoria contínua, processo de emancipação dos sujeitos envolvidos (WORTHEN et al., 2004, p. 31-37; DIAS SOBRINHO 2003, p.175-189).

Queremos assim crer que é fundamental admitir a complementaridade nos diversos tipos de avaliação de modo que numa perspectiva dialética possa haver unidade nos pares aparentemente opostos. E, de forma crítica, possamos utilizar o que é viável de cada um dos tipos/modelos para as definições e conceitos de avaliação que devem subsidiar a análise do projeto político-pedagógico em questão, sabendo que nenhum deles será capaz de dar conta de um fenômeno social de forma isolada (DIAS SOBRINHO, 2003, p.175-189).

Nessa perspectiva, a avaliação como elemento da gestão educacional deve ser compreendida em sua complexidade de objetivos, abordagens e usos (WORTHEN et al., 2004, p. 31-57), o que extrapola o presente ensaio. Mas não podemos deixar de mencionar que o gestor é desafiado a desenvolver a capacidade de agir, transformar, negociar, mobilizar recursos a partir da percepção do que ocorre na dinâmica da implantação do projeto político-pedagógico e que, por meio de complementaridade da avaliação formal-informal, formativa-somativa, interna-externa, científica-política, é que lhe será permitido conhecer a realidade do curso e, por consequência, tomar decisões e nela intervir com propriedade.

Usar os resultados das avaliações para atingir ou aprimorar os objetivos definidos no PPP do curso de Secretariado Executivo pode ser um passo rumo à cultura da avaliação se forem convocados à participação todos os envolvidos diretos no processo educativo. Para instituir uma cultura da avaliação será exigido do coordenador perfil gerencial, disponibilidade para compartilhar informações e que assuma junto com a direção da IES a

definição de políticas nessa direção. Quanto mais disponibilizar informações entre os interessados mais informação poderá receber; é nisto que apostam autores sobre o gerenciamento estratégico da informação como McGee e Prusak (1994, p. 153-165) que também defendem a necessidade de se instituir uma cultura de informação nas organizações. E a avaliação é um processo alimentado por informações de qualidade e de alta relevância. “E deve ter função crítica e não apenas de constatação” (DIAS SOBRINHO, 2003, p.180).

Ademais, é recomendável que o coordenador tenha conhecimento sobre a área em questão (Avaliação, Educação, Gestão e Secretariado), além de desejar fomentar essa cultura de avaliação, que se traduz em uma gestão democrática, cooperativa, visando a materialização e melhoria contínua da essência do seu trabalho: efetividade do projeto político-pedagógico (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.153-165; FREITAS, p.1-3 2001; VEIGA, 2007, p.185-186).

Para responder a questão central deste ensaio que decorre da relação entre avaliação e efetividade da proposta pedagógica do curso, levantamos algumas considerações a fim de chamar a atenção para o papel a ser desempenhado pelo coordenador na criação das condições necessárias à concretização do idealizado no PPP. Vale ressaltar que a negociação tem importância fundamental posto que “gestão é arena de interesses contraditórios e conflituosos. Nesse sentido, o gestor que não é líder em sua área de atuação poderá se deparar com dificuldades adicionais” (VEIGA, 2007, p.185-186). **Com isso, inferimos que a efetividade do projeto político-pedagógico reflete a habilidade de negociação do gestor acadêmico do curso e abertura para avaliação participativa contínua.** E isto precisa ser considerado na formulação do projeto político-pedagógico e garantido no seu *continuum*.

Sustentamos essa discussão também com apoio da dissertação de mestrado que explorou a aquisição da *information literacy* nessa mesma formação, permitindo-nos fazer algumas inferências sobre Secretariado no campo da Avaliação (DÉCIA, 2005). Este ensaio representa um exercício e tentativa de síntese dos estudos sobre Avaliação em Educação no escopo da

mesma disciplina do programa de Pós-Graduação em Educação da UFBA, da qual participamos neste segundo semestre de 2007, aluna e professor, respectivamente.

Feita essa discussão inicial acerca da efetividade do projeto político-pedagógico, passaremos às considerações específicas da realidade da proposta pedagógica do curso de Secretariado da UFBA na perspectiva de estabelecer correlações com a avaliação formativa. Antes, salientando que nossa pretensão é encontrar pistas para explorar o problema que diz respeito a quais componentes curriculares e metodologias de ensino e de avaliação podem mediar a aquisição das competências e habilidades prescritas no atual projeto pedagógico do curso de Secretariado da UFBA. Este recorte tem seus limites, porém reflete a crença de que considerar a aquisição de competências e habilidades, mesmo não sendo o bastante, pode bem representar o perfil do egresso desejado, o que já é relevante para discussão proposta neste ensaio.

## REFLETINDO SOBRE AS PISTAS NO PPP DE SECRETARIADO/UFBA

Analisando a concepção do atual projeto pedagógico do Curso de Secretariado da UFBA e do perfil do egresso desejado, constatamos que há uma lacuna para a gestão acadêmica e a sua efetividade por não estarem expressas no texto daquele projeto pedagógico (EAUFBA, 1998) as dimensões como a intencionalidade, inovação, participação intrínsecas ao PPP. Uma vez que não foram consideradas quando da sua elaboração, seus avanços ou retrocessos limitam-se ao âmbito do conhecimento tácito do gestor do curso, podendo comprometer o PPP quando ocorra a sucessão do gestor. Dessa maneira, não seria apropriado considerar a nomenclatura projeto político-pedagógico, pois a dimensão política fica imperceptível diante da omissão no texto do projeto das dimensões fundantes recomendadas por Ilma Veiga.

Contraditoriamente (o que pode ser uma interessante questão para análise), o resultado da avaliação de desempenho dos estudantes de Secretariado da UFBA no Enade, realizado em nov./2006, foi sur-



preendente, com nota cinco e o IDD superior a quatro. O que leva a crer que a gestão tem um campo favorável para investir na cultura da avaliação e aprimorar os objetivos prescritos no PPP.

Ao verificarmos se as competências e habilidades estavam asseguradas e quais os meios que as garantiriam, houve constatação similar. Mesmos os componentes curriculares associados a dimensões práticas da profissão (aspectos técnicos e/ou psicossociais), como técnicas secretariais, idiomas instrumentais e competência relacional/inteligência emocional, não dispunham de laboratórios e/ou metodologias de ensino próprias para a aquisição das referidas competências e habilidades expressas no projeto pedagógico de então. Estas ficam restritas, como em quase todos os cursos de Secretariado no Brasil, às práticas no laboratório de informática ao nível de usuário intermediário dos principais softwares. Portanto, ainda não conseguimos assegurar em plenitude o que prevêem as DCNs e, por conseguinte, o perfil do egresso desejado (EAUFBA, 1998; 2007).

Na tentativa de localizar pistas acerca da efetividade do perfil do egresso a partir da tríade ementas dos componentes curriculares, metodologias de ensino e de avaliação da aprendizagem, percebemos que os componentes possuíam nomenclaturas bastante próximas do discurso disseminado pelo mercado de trabalho (organizações) para o profissional de Secretariado. Porém, os planos de curso não explicitavam detalhadamente as ementas, nem os conteúdos curriculares e tampouco as metodologias de ensino próprias para cada área e para a aquisição de determinada competência. No tocante à avaliação, também não se verificou diferenciadas metodologias de avaliação da aprendizagem explicitadas no projeto que pudessem guardar relação com o que discutimos como recomendáveis para a emancipação dos sujeitos da aprendizagem e demais envolvidos e para a efetividade do PPP (EAUFBA, 1998; 2007).

E, finalmente, ao buscar identificar o perfil do gestor acadêmico do curso de Secretariado da UFBA a partir da caracterização dos perfis dos coordenadores do curso, o que se pôde perceber foi que há fatores facilitadores e outros dificultados. Ao longo dos 37 anos de existência do curso de Secretariado da UFBA, houve uma sucessão de coordenadores no

Colegiado do curso. E os avanços mais significativos se deram quando estiveram à frente da gestão acadêmica do curso os coordenadores e funcionários com formação e experiência na área de Secretariado Executivo, pois o conhecimento da área lhes garantia uma maior sensibilidade, compreensão de suas especificidades e compromisso com as mudanças necessárias, incluindo mecanismos de obtenção de *feedback*, avaliações informais constantes.

Esses avanços estavam associados ao coordenador de curso que possuía perfil de negociação, conciliação de interesses, trabalho em equipe, valorização das pessoas com a oferta de atividades abertas à comunidade e outras IES, competência técnica acumulada na experiência com a prática do secretariado executivo e com o exercício da função de gestor secretarial na prática (EAUFBA, 1998; 2007). O que se confirmou na gestão da Professora Bárbara Dultra, pelo compromisso político com formação e com o trato com os recursos públicos, de um lado, e com a auto-estima e respeito aos anseios e necessidades do estudante, do outro. Essa conduta aproximou o corpo docente e discente do Colegiado do curso, reduziu a evasão escolar e divulgou o curso no interior da universidade especialmente na década de 1990.

Essas características têm sido os fatores-chave no monitoramento e melhoria contínua da gestão do projeto político-pedagógico do curso de Secretariado da UFBA (EAUFBA, 2007). Entretanto, há aspectos que dificultam seu avanço e a superação de limites que são demandados explicita ou implicitamente pelos estudantes e pelas organizações onde vão atuar profissionalmente. Essas informações são acessadas diretamente pelos autores em sala de aula e quando na necessidade de indicar alunos para processos de seleção de estágio curricular obrigatório, especialmente em organizações dinâmicas, complexas e de médio a grande porte.

Também não está posta no PPP a existência de processos sistemáticos de *feedback* ou de reuniões regulares para se garantir seu aprimoramento. E fica a cargo do perfil de cada docente viabilizar no interior da sala de aula a proposta pedagógica almejada, o que não é de todo ruim. Porém, quanto mais conservador for o professor mais ele reproduzirá na avaliação da

aprendizagem métodos poucos criativos e/ou emancipatórios no processo de ensino-aprendizagem.

O seu efeito sobre os estudantes (na maioria do gênero feminino) sujeitos e objetos dessa relação dependerá do motivo da escolha nessa formação – por vocação, acesso ao emprego, ou identificação com a condição de subalternidade associada a secretariado por sua própria condição socioeconômica, na maioria dos casos. Podendo, assim, aderir ao estilo da poética de compositor popular Zeca Pagodinho: “deixa a vida me levar, vida leva eu”. E isto em nada contribui para a qualidade da educação superior e a postura crítica do papel que poderá exercer seja como secretário executivo, docente, pesquisador, consultor, prestador de serviços, entre outras possibilidades de ocupação para quem faz a graduação em secretariado, devido à versatilidade das matrizes curriculares e da característica interdisciplinar da área.

Dessas conclusões iniciais, entendemos que a matriz curricular implementada, a partir da contribuição dos componentes curriculares, das metodologias de ensino e de avaliação, bem como da gestão exercida pelo gestor acadêmico do curso, são caminhos viáveis para concretizar o idealizado no projeto pedagógico do curso. Porém, o que se quer projetar para diante na área de Secretariado Executivo é o que deve motivar aqueles que estão na condição de líderes ou liderados, de quem gerencia o curso e de quem são por ele conduzidos, quer estejam na área de Secretariado por escolha voluntária ou vocação por um lado; ou nela estejam por contingência ou conveniência profissional, apenas de passagem.

Podemos inferir com essa discussão inicial que o atual projeto político-pedagógico do curso de Secretariado Executivo da UFBA ainda encontra na prática algumas dificuldades para sua efetivação, não apenas prescritas na indiferença das folhas de papel onde está impresso, mas na intencionalidade pulsante que corre nas veias de cada um que constrói e reconstrói o ato de secretariar em todas as organizações no Brasil e no mundo, inclusive nas universidades. O trabalho é longo, a começar pela incessante busca pela efetividade de sua proposta de formação e superação de limites epistemológicos.

## PARA UM TÉRMINO PROVISÓRIO DA DISCUSSÃO: CONSIDERAÇÕES ACERCA DA AVALIAÇÃO

A essência da proposta político-pedagógica é idealizada no passado e ao mesmo tempo antecipa o futuro, envolvendo a perspectiva dinâmica do projeto-processo e não do projeto-produto; na experiência analisada, entretanto, não há mecanismos ou sistemas de avaliação no Colegiado do curso de Secretariado da UFBA, tampouco estão expressos no seu PPP, um sistema de coleta de informação que permita avaliar o curso sendo, no seu *continuum*. Assim como não há, sequer, equipe que viabilize esse apoio ao coordenador do curso, por causa da dificuldade de contratação de servidores na IES públicas.

Verificamos que na proposta atual do curso ainda é muito tímida, quando não inexistente, a dimensão política e emancipatória do processo de ensino-aprendizagem e de avaliação para um projeto político-pedagógico contemporâneo que faça frente à complexidade das demandas da sociedade e das organizações para o profissional de Secretariado. Há uma hierarquia burocratizada e estéril a partir da fragmentação das disciplinas, ausência de investimento em uma cultura de pesquisa e extensão, e da subserviência aos ditames do mercado, uma teia onde são enredados (de forma pouco crítica e proativa) diretor da unidade de ensino, coordenador de curso, professores e estudantes, bem como o próprio Sistema de Nacional de Avaliação do MEC.

Vale lembrar que, numa estrutura descentralizada, multicampi e interdisciplinar como na UFBA, torna-se difícil para o coordenador ser capaz de negociar desde alterações de horários de aula até pré-concepções enrijecidas de docentes, servidores e estudantes. Assim, o gestor do curso sequer consegue atualizar as ementas quando procede a uma reforma curricular, pela dependência da aprovação nos respectivos departamentos. Assim, adotamos expressão da professora Tânia Fischer (2004, p. 168), no tocante ao nosso PPP, dizendo que, por vezes, eles “são como vinhos velhos em garrafas novas”. Esse foi um dos motivos que nos desafiaram a trazer

esta discussão para troca e avaliação dos colegas a fim de contribuir com seu amadurecimento a partir de novas contribuições.

Entretanto, não rara a pretensão da universidade de formar profissionais aptos às mudanças e a aprender a aprender, por vezes, essa pretensão fica em segundo plano por razões como: compreensão limitada dos objetivos da avaliação (certificadora, regulatória), pressões para que as IES ampliem a oferta de vagas (sem a necessária infraestrutura), condições inadequadas para a realização do trabalho docente e falta de qualificação para a gestão acadêmica, só para citar algumas questões fundamentais e finalizarmos essa conversa, que vai chegando ao fim, por hora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Articular as demandas da sociedade e do mercado com o perfil de egresso que as atenda pode-se efetivar na consolidação dos meios para a real aquisição das competências e habilidades previstas no projeto político-pedagógico do curso. Essas demandas e a escassez de recursos impõem aos gestores acadêmicos dispor de informações precisas para decidir entre manter, investir ou extinguir ações, projetos, políticas públicas, caracterizando a relevância da avaliação na gestão. Sobretudo, revela a necessidade de se discutirem as condições materiais da organização e gestão do curso com apoio da avaliação formativa como uma via possível para refletir a efetividade dos projetos pedagógicos em instituições de ensino superior (IES) na Bahia.

Do mesmo modo que ser docente-coordenador ou docente-gestor não significa necessariamente ter a habilidade para a gestão acadêmica, ser graduado em Secretariado Executivo também não será garantia da aquisição das competências e habilidades necessárias para o exercício profissional se não houver a implantação de uma cultura de Avaliação visando a aquisição dessas competências e habilidades e o aprimoramento da proposta político-pedagógica do curso.

Finalizando, refletir sobre a relação entre Avaliação, Projeto Político-Pedagógico e Gestão Acadêmica (que envolve também Informação) pode

ser um caminho, dentre outros, para se aferir a efetividade do projeto político-pedagógico e do perfil do egresso que a sociedade requer e para o qual se tem investido por meio da alocação de recursos na formação superior, em particular, e na instituição de políticas educacionais, em geral. “Desse modo, três propósitos centrais devem nortear a avaliação: fornecer resultados para a gestão da educação; subsidiar a melhoria dos projetos pedagógicos das escolas; propiciar informações para a melhoria da própria avaliação (meta-avaliação)” (DEPRESBITERIS, 2001, p.144). Sem a pretensão de fechar questão, demos um primeiro passo para refletir possibilidades e limites do uso da Avaliação na melhoria da qualidade da educação superior ao tempo em que trazemos a área de Secretariado Executivo para o centro da discussão.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Estado, mercado, comunidade e avaliação: proposta de um quadro teórico-sociológico.** In: Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação. 2 ed. (s.l.): Cortez, (s.d.), cap. 3, p. 93-125.

AQUINO, Ítalo de Souza. **Como escrever artigos científicos – sem arroteio e sem medo da ABNT.** 2 ed. Revisada e atualizada. João Pessoa/PB: Editora Universitária/UFPB, 2007.

ASSMANN, Hugo. **A metamorfose do aprender na sociedade da informação.** Ciência da Informação: Brasília/DF, 2000, v. 29, n. 2, p. 7-15. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciainformacao/viewarticle.php?id=115&clayout=abstract>>. Acesso em: 21 dez. 2004.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá; BARRETO, Eduardo Fausto. Administração ou gestão? Eis a questão. In: SANTOS, Reginaldo Souza (org.). **A administração política como campo do conhecimento.** São Paulo: Mandacaru, 2004.

BRASIL. **Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em secretariado executivo.** Parecer n.º CES/CNE 0102/2004. Brasília/DF: MEC, 2004.

DÉCIA, Ana Cristina Muniz. **A Information Literacy na formação do neo-secretário executivo: um estudo de caso da Graduação em Secretariado/UFBA.** 2005. 189f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

DEPRESBITERIS, Lea. **A avaliação na educação básica: ampliando a discussão.** Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2001, nº 24, p. 137-146.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior.** São Paulo: Cortez, 2003.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (EAUFBA). **Projeto pedagógico do curso de secretariado executivo.** Salvador/BA: Colegiado do Curso de Secretariado /Escola de Administração, 2007 (digitado).

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (EAUFBA). **Projeto pedagógico do curso de secretariado executivo.** Salvador/BA: Colegiado do Curso de Secretariado /Escola de Administração, 1998 (digitado)

FISCHER, Tânia M. Diederichs. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/10. In: SANTOS, Reginaldo Souza (org.). **A administração política como campo do conhecimento.** São Paulo: Mandacaru, 2004.

FREITAS, Kátia Siqueira (coord). Módulo projeto pedagógico. **Revista Gerir:** ISP, 2001, nº 18. Disponível em: <<http://www.liderisp.ufba.br/revistas/gerir%20v7%20n18%202001.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2007.

GOUVEIA, Andrea B. et al. Trajetória da avaliação superior no Brasil: singularidades e contradições (1993-2003). **Estudos em Avaliação Educacional.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2005, v. 16, nº 31, p. 101-131.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente.** Campinas/SP: Papirus, 1997. (Coleção Práxis).

REY, Bernard. **As competências transversais em questão.** Tradução e revisão de Álvaro Manuel Marfan Lewin. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fábio Gomes. **Secretariado: do escriba ao *webwriter***: a história, a evolução e as novas competências do secretariado no 3º milênio. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, Reginaldo Souza (org.). **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, 2004.

Sinesec - Sindicato das Secretárias e Secretários no Estado de Santa Catarina. **Novo conceito do profissional secretário no contexto empresarial**. Disponível em: <[www.fenassec.com.br](http://www.fenassec.com.br)>. Acesso em: 23 out. 2007.

TINDADE, Helgio. **Desafios, institucionalização e imagem pública da Conaes**. Brasília: Unesco, MEC, 2007.

VEIGA, Ilma Passos. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, Sergio; CASTANHO, Maria Eugenia L.M. (orgs.). **Do projeto pedagógico à prática transformadora**. Campinas/SP: Papyrus, 2000. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

WORTHEN, Blaine R. et al. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2004, p. 97-127.

## NOTAS

- 1 A ideia dessa discussão surgiu durante a experiência da disciplina da pós-graduação *Avaliação em Educação* e tomou consistência a partir das trocas entre a Prof<sup>fa</sup> Doutora Tereza Cristina de Oliveira/Faculdade Social da Bahia e a Prof<sup>fa</sup> Ana Cristina Muniz Décia/UFBA. Agradecemos a Tereza Oliveira pela colaboração neste ensaio e pela riqueza das trocas recheadas de Secretariado, Sociologia, Educação e Pesquisa resultando em significativas reflexões e contribuições na área de Secretariado Executivo/Administração.



- 2 O Ministério da Educação (MEC) aprovou as DCNs para a área de Secretariado no ano de 2002. A versão atual foi aprovada pelo Parecer N° CES/CNE 0102/2004 em 11/3/2004. As Diretrizes Curriculares Nacionais objetivam “servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos [...], possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais”.
- 3 A ação de avaliar o processo avaliatório, entendida como meta-avaliação, por não estar no âmbito deste trabalho, não será aqui tratada pelo limite deste estudo. Entretanto é mister considerá-la em estudo mais denso, posto que avaliar é não é um fim em si, mas tarefa complexa que requer auto-avaliação para melhorias dos seus processos, referenciais e usos.
- 4 O curso de Secretariado Executivo está vinculado à Escola de Administração da UFBA, tendo a concentração dos componentes curriculares no Departamento de Sistemas e Processos Gerenciais. A autora Ana Cristina Muniz Décia mantém vínculo de professora assistente, em regime de dedicação exclusiva. Vem desenvolvendo atividades caracterizadas como o “dever de casa” do Secretariado, que envolve integração entre ensino, extensão e pesquisa. Alguns exemplos envolvem colaboração na pós-graduação *lato sensu* em Gestão Acadêmica e Assessoria Gerencial no NPGA/EAUFBA, exercendo a coordenação pedagógica de ambos os cursos de especialização. Em 2007, o Curso de Secretariado obteve aprovação de 2 projetos submetidos ao Programa Permanecer, criado pelo Pró-Reitoria de Assistência Estudantil da UFBA, os quais envolvem 3 bolsistas do curso sob a orientação da mesma professora. Um dos projetos é voltado para a inclusão de estudantes na extensão universitária (que teve aprovado seu primeiro artigo no I Congresso Nordeste de Extensão Universitária (CNEU), concorrendo com outros trabalhos sólidos inclusive de mestres, doutores e pós-doutor); o segundo projeto está voltado para a monitoria e apoio docente na articulação do ensino de Secretariado Executivo à extensão e à iniciação à pesquisa (que pretende entre outras atividades levantar a produção acadêmico-científica da área secretarial para sistematizar as pesquisas existentes). Tem orientado a concepção de projetos de intervenção dos estudantes matriculados na disciplina Gestão Secretarial II (ADM 245), visando o desenvolvimento do perfil do gestor secretarial. Propôs a

criação de um grupo de trabalho de Secretariado para o planejamento estratégico do curso, tendo iniciado as atividades em ago./2007. Integra, desde a fundação em nov./2006, o Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração (NEC)/UFBA, coordenado pelo diretor da EAUFBA, Reginaldo Santos, juntamente com uma bolsista do curso de Secretariado (e outros estudantes e professores dos cursos de Administração e Secretariado), cujo objetivo é constituir uma linha de Assessoria/Secretariado vinculada a esse núcleo de pesquisa no âmbito da Administração Política. Atualmente é aluna especial da Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação/UFBA, cursando a disciplina Avaliação em Educação, além de integrar o Grupo de Avaliação/Linha Política e Gestão da Educação desse mesmo programa. Os estudos em nível de doutorado em Educação pretendem ampliar, a partir da Gestão, Avaliação, Políticas, o estudo resultante da dissertação de mestrado em Ciência da Informação/UFBA acerca da *Information Literacy* na formação do neo-secretário executivo, defendida em maio/2005.

- 5 Este conceito está sendo construído no Grupo de Avaliação e na disciplina Avaliação em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faced/UFBA, sob a coordenação do Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório. Busca-se conceituá-lo de forma ampla pela possibilidade de incluir diferentes perspectivas e áreas de interesse da Avaliação. Trata-se de desafiadora tarefa de construção coletiva, embasada na ideia da gestão participativa, da Avaliação como negociação e um instrumento de gestão e melhoria contínua dos processos e de emancipação dos sujeitos envolvidos.