

# Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior

**Patrícia Almeida Ashley**

patricia@ufsj.edu.br, UFSJ, *campus* CTan, BR 494, km 2, sala 2.17 (Secretaria), Bengo, 36300-000, São João Del-Rei – MG [Brasil]

**Roberto do Nascimento Ferreira**

robertof@ufsj.edu.br, UFSJ, *campus* CTan, BR 494, km 2, sala 2.17 (Secretaria), Bengo, 36300-000, São João Del-Rei – MG [Brasil]

**Helvécio Luiz Reis**

reishl@ufsj.edu.br, UFSJ, *campus* CTan, BR 494, km 2, sala 2.17 (Secretaria), Bengo, 36300-000, São João Del-Rei – MG [Brasil]

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), implantado no Brasil a partir de 2004, abre oportunidades para a responsabilidade social na gestão universitária, por meio do seu componente de avaliação institucional. Cada instituição de ensino superior (IES) passa a contar com uma comissão para orientar seu processo de auto-avaliação institucional. Nesse contexto, apoiado em uma abordagem ampla e relacional da responsabilidade social, este artigo apresenta contribuições para o Sinaes, recomendando, de um lado, a incorporação de novos parâmetros (“fornecedores” e “meio ambiente”) e, de outro, uma governança relacional baseada em desafios éticos como elementos estratégicos da gestão universitária.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional.  
Gestão estratégica. Gestão universitária.  
Governança relacional. Responsabilidade social.

## 1 Introdução

A aplicação da responsabilidade social, iniciada nas empresas, vem sendo estendida ao ambiente das instituições. Momento especial atravessam as instituições públicas e privadas de educação superior, que passaram a contar com um marco regulatório para a avaliação institucional, a partir da implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Enquanto o conceito de responsabilidade social vem desenvolvendo aspectos que devem ser incorporados na gestão estratégica de organizações empresariais (a exemplo da gestão das relações com fornecedores e com o ambiente), o Sinaes reduz a interpretação de responsabilidade social das instituições de ensino superior (IES) a uma única dimensão avaliativa no conjunto de dez dimensões a serem objeto de auto-avaliação e avaliação externa.

Apresenta-se, assim, por meio deste ensaio teórico, uma contribuição para o Sinaes, com vistas à incorporação de uma abordagem ampla da responsabilidade social na gestão estratégica de IES, uma vez que o *Roteiro de auto-avaliação institucional 2004*, aprovado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), aponta oportunidades para que novos aspectos sejam objeto de avaliação institucional.

O artigo oferece uma descrição do Sinaes, seguida de explicações quanto aos procedimentos e às diretrizes para o componente de avaliação institucional previsto por esse sistema. Descrevem-se, então, elementos do roteiro de auto-avaliação institucional, em que se prevê a ampliação dos aspectos a serem objeto de tal avaliação. Aponta-se, ainda, um referencial para uma abordagem dialógica e processual-relacional destinada à gestão e avaliação institucional, concluindo-se com a proposta de um modelo (Responsabilidade Social Ampla para Instituições de Ensino Superior [RSA-IES]) para um tratamento amplo e relacional aplicado à gestão e avaliação estratégica da responsabilidade social pelas IES.

## 2 O Sinaes

O Sinaes, estabelecido pela Lei 10.861, (BRASIL, 2004a), tem o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do artigo 9, incisos VI, VIII e IX, da Lei 9.394 (BRASIL, 1996).

O parágrafo 1 da Lei 10.861 aponta as finalidades do Sinaes:

- A melhoria da qualidade da educação superior;
- A orientação da expansão de sua oferta;
- Aumento permanente de sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, e
- Especialmente a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Quanto ao caminho para atingir as suas finalidades, o artigo 2 da Lei 10.861 declara que o Sinaes deverá assegurar:

- I) Avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;
- II) O caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;
- III) O respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;
- IV) A participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior e da sociedade civil, por meio de suas representações. (BRASIL, 2004a).

Especificamente no que se refere à avaliação das instituições de ensino superior, cabe destacar as dez dimensões a serem avaliadas no processo de auto-avaliação institucional e avaliação externa, respeitando-se a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas:

Artigo 3. A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

- I) A missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- II) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- III) A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- IV) A comunicação com a sociedade;
- V) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- VI) Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e a representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- VII) Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

- VIII) Planejamento e avaliação, especialmente os processos, os resultados e a eficácia da auto-avaliação institucional;
- IX) Políticas de atendimento aos estudantes;
- X) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. (BRASIL, 2004a).

Pela avaliação institucional externa das instituições de educação superior, é prevista uma pontuação para cada indicador do documento *Avaliação externa de instituições de educação superior. Diretrizes e instrumento* (BRASIL, 2005), em uma escala ordinal com cinco níveis, sendo a nota 5 o critério de excelência para cada um dos indicadores.

Cabe destacar o caráter de ação normativa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) para os critérios mínimos referentes a cada indicador, equivalentes à nota 3, para obter aprovação pela avaliação institucional externa. A ação deve ser normativa porque pontuações 1 ou 2 demonstram que os resultados foram insatisfatórios para o respectivo indicador e implicam celebração e termo de compromisso, ensejando penalidades no caso do seu descumprimento, conforme define o artigo 10 da Lei 10.861 (BRASIL, 2004a):

Artigo 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação (MEC), que deverá conter:

- I) O diagnóstico objetivo das condições da instituição;
- II) Os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas à superação das dificuldades detectadas;
- III) A indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV) A criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o *caput* deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I) Suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;

II) cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III) Advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

### 3 Procedimentos e diretrizes de avaliação do Sinaes

O Capítulo III da Portaria 2.051 (BRASIL, 2004c), trata da regulamentação da avaliação institucional de IES, de cursos e de desempenho de estudantes, delegando à Conaes o estabele-

cimento de diretrizes para o processo avaliativo. Define, também, que o Inep será responsável pela avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, devendo instituir Comissão Assessora de Avaliação Institucional e Comissões Assessoras de Áreas para as diferentes áreas de conhecimento. No que concerne ao cumprimento dessa responsabilidade, o artigo 5 da referida portaria específica que o Inep deverá designar Comissões Externas de Avaliação Institucional e Comissões Externas de Avaliação de Cursos.

A Seção I, Capítulo III, da Portaria 2.051 trata especificamente da avaliação das instituições de educação superior, estabelece que a auto-avaliação constitui uma das etapas do processo avaliativo e será coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). O instrumento de avaliação externa permitirá o registro de análises quantitativas e qualitativas por parte dos avaliadores, provendo sustentação aos conceitos atribuídos.

As diretrizes de avaliação aprovadas pela Conaes, órgão regulador do Sinaes, foram elaboradas com o fito de explicitar a missão da avaliação institucional das IES, o conteúdo que deverá conter a proposta de auto-avaliação e a metodologia recomendada para o processo avaliativo, para ampliar as formas de compreensão da instituição e aperfeiçoar os diferentes processos que levam à realização do projeto institucional, expresso ou tácito:

[...] comparar o projeto da IES e a sua realidade institucional, ou seja, melhorar a qualidade acadêmica significa, no contexto de cada instituição, diminuir a distância entre ambos; construir uma proposta de auto-avaliação voltada para a globalidade da instituição, buscando dimensionar a relação entre o projeto institucional e sua prática, para reformulá-lo no planejamento e nas ações futuras da instituição; e elaborar uma metodologia que organize as atividades dos diferentes atores envolvidos no processo avaliativo, buscando a construção de um sistema integrado. (BRASIL, 2004b, p. 17).

Conforme apontam as diretrizes da Conaes, a avaliação da instituição é o componente central que confere estrutura e coerência ao processo avaliativo que se desenvolve nas IES, integrando todos os demais componentes da avaliação institucional e descrevendo o objeto de análise e os sujeitos da avaliação:

A avaliação da instituição buscará fornecer uma visão global numa dupla perspectiva:

- O objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da IES, centrado em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão segundo os diferentes perfis e as missões institucionais. Estão compreendidos, na avaliação da instituição, gestão, responsabilidade e compromissos sociais, além da formação acadêmica e profissional, com vistas a repensar sua missão para o futuro.
- Os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, técnico-administrativos e membros da comunidade externa, especialmente convidados ou designados [...] (BRASIL, 2004b, p. 20).

As diretrizes da Conaes apontam como eixo central da avaliação institucional, respeitadas as diferentes missões institucionais das IES, os seguintes objetivos do processo avaliativo:

- Avaliar a instituição como uma totalidade integrada que permite a auto-análise valorativa da coerência entre a missão e as políticas institucionais efetivamente realizadas, visando à melhoria da qualidade acadêmica e ao desenvolvimento institucional;
- Privilegiar o conceito da auto-avaliação e sua prática educativa para gerar, nos membros da comunidade acadêmica, autoconsciência de suas qualidades, problemas e desafios para o presente e o futuro, estabelecendo mecanismos insti-

tucionalizados e participativos para a sua realização. (BRASIL, 2004a, p. 20).

Para atingir tais objetivos, as diretrizes da Conaes apontam a necessidade de analisar, no processo avaliativo, os diferentes níveis da instituição (BRASIL, 2004a, p. 17):

Nível declaratório: analisa os textos que fundamentam o projeto institucional que, em geral, está enunciado sob a forma de princípios coerentes, embora possa haver contradições entre os objetivos e o projeto;

Nível normativo: avalia a coerência entre as normas institucionais e a gestão efetiva das IES;

Nível da organização: avalia se a instituição conta com instâncias que promovam a qualidade compatível com as modalidades de ensino, pesquisa e extensão e sua efetividade acadêmica e social; e

Nível dos resultados: avalia a eficácia e efetividade acadêmica e social dos processos desenvolvidos: formação de profissionais, produção acadêmica, artística e cultural disseminada no âmbito técnico-científico e social, entre outros.

## 4 O roteiro da auto-avaliação das instituições: oportunidade



**Ilustração 1: Níveis da organização segundo as diretrizes da Conaes**

Fonte: Os autores.

## de de conteúdos emergentes na abordagem processual-relacional para a avaliação institucional

O documento *Roteiro de auto-avaliação institucional 2004*, publicado pela Conaes, focaliza o detalhamento e os prazos esperados para as etapas do processo de auto-avaliação das instituições. Para um bom resultado do processo avaliativo, aponta como requisitos da avaliação interna a existência de uma equipe de coordenação, a participação dos integrantes da instituição, o compromisso explícito por parte dos dirigentes das IES, as informações válidas e confiáveis e o uso efetivo dos resultados.

De forma que oriente quanto aos conteúdos a serem objeto de avaliação em cada uma das dimensões avaliativas definidas pela Lei 10.861, o roteiro de auto-avaliação os subdivide em três núcleos:

Núcleo básico e comum: contempla tópicos que devem integrar os processos de avaliação interna de todas as IES.

Núcleo de temas optativos: contém tópicos que podem ou não ser selecionados pelas IES para avaliação, conforme sejam considerados pertinentes à realidade e adequados ao projeto de avaliação institucional. Eles devem ser entendidos como sugestões para as reflexões e discussões da comunidade acadêmica e para auxílio das IES na tarefa de ampliar a compreensão sobre a instituição, emitir juízos de valor e estabelecer ações de melhoramento. São apresentados tópicos em forma de perguntas.

Núcleo de documentação, dados e indicadores: são apresentados documentos, dados e indicadores que podem contribuir para fundamentar e justificar as análises e interpretações. Tais elementos (além da possibilidade de utilização de entrevistas e questionários) não são excludentes, mas complementares, sendo esperado da IES a seleção dessas e/ou de outras estratégias para a coleta

das informações que se mostrarem adequadas para, em procedimentos quantitativos e qualitativos, a avaliação ser realizada com bases concretas. (BRASIL, 2004d, p. 17)

O roteiro de auto-avaliação institucional, entretanto, não limita o conteúdo de avaliação ao apontado nos três núcleos de temas, o que oportuniza ampliar o conteúdo pertinente à responsabilidade social da IES para ir além do que está definido no inciso III do artigo 3 da Lei 10.861:

É fundamental destacar que as dimensões, assim como os tópicos apontados, não esgotam o leque de situações/atividades e questões que ocorrem nas IES. Por isso, essas orientações gerais não devem ser consideradas um instrumento para mera checagem ou verificação ou, simplesmente, quantificação. Ao contrário, espera-se que essa seleção de temas seja vista como ponto de partida para a construção de um amplo processo de discussão e reflexão sobre as diversas facetas e atividades institucionais, permitindo o aprofundamento do conhecimento e a compreensão sobre elas. (BRASIL, 2004d, p. 18).

[...] para a construção de processos próprios de auto-avaliação institucional. Embora seja um documento longo, não pretende ser exaustivo, mas um guia aberto para que cada CPA faça a seleção dos indicadores adequados à sua IES. Seu objetivo é oferecer um roteiro de orientações gerais para a implementação do processo auto-avaliativo, respeitando a identidade e as especificidades institucionais. (BRASIL, 2004d, p. 5).

A perspectiva adotada pelo Inep quanto aos pressupostos do processo avaliativo das instituições indica qual a atitude recomendável para a construção social da auto-avaliação institucional. Entre esses pressupostos, cabe destacar o

que declara que não há neutralidade no processo avaliativo:

Etimologicamente, avaliar significa atribuir valor a alguma coisa, dar a valia; por isso, não é uma atitude neutra. Sendo a não-neutralidade um fato, interessa na avaliação o compromisso com o questionamento, com a crítica, com a expressão do pensamento divergente e a explicitação dos planos das teorias, da epistemologia e dos métodos de investigação. [...] implica assumir a avaliação como um processo, o que significa que as instituições de educação superior devem tomar ou retomar essa atividade como um dos focos principais de suas preocupações. (BRASIL, 2005, p. 32).

A construção social do processo avaliativo pode ser apontada como outro pressuposto da concepção de avaliação institucional elaborada pelo Inep, incluindo o processo dialógico e a historicidade como elementos da dinâmica da organização e de seu contexto.

Um dos pressupostos dessa ótica de avaliação é considerar como elementos constitutivos da instituição de ensino, além de sua estrutura física e administrativa, seu projeto pedagógico dinamizado e seu corpo social integrado por docentes, discentes, egressos e funcionários técnico-administrativos. Considera-se, dessa forma, que a realidade é complexa e está em constante interação com as contradições sociais em um contexto histórico-social de produção e superação em condições históricas determinadas.

A avaliação é, portanto, um processo dialógico que permite olhar as dimensões quantitativas e qualitativas como expressões do vivido e do almejado, como projeto de formação relevante para o indivíduo e para a sociedade.

É uma atividade política e técnica que requer competências e habilidades de todos os atores sociais envolvidos nesse

processo de construção coletiva, o que implica a decisão da instituição de intervir na formação acadêmica, bem como proporcionar as condições para a integração do ensino com a realidade social com ênfase no impacto da avaliação no processo de transformação social. (BRASIL, 2005, p. 32).

Nesse sentido, as especificidades institucionais são consideradas na avaliação global da IES pelo Inep, numa perspectiva longitudinal que sinalize a dinâmica histórica dos indicadores de qualidade institucional:

Desenvolver um processo de avaliação institucional é assumir como postulados, além da democracia institucional, da liberdade nas ações e da ética no fazer, da articulação dialógica entre qualidade e quantidade e da sensibilidade institucional para mudança, os seguintes princípios norteadores:

Globalidade: avaliação de todos os elementos que compõem a instituição de ensino;

Comparabilidade: busca de uma padronização de conceitos e indicadores;

Respeito à identidade das IES: consideração das características próprias de cada instituição;

Legitimidade: adoção de metodologias e construção de indicadores capazes de conferir significado às informações, que devem ser fidedignas;

Reconhecimento: por todos os agentes, da legitimidade do processo avaliativo, seus princípios norteadores e seus critérios. (BRASIL, 2005, p. 32).

Como complementação à perspectiva dialógica, contextualizada e dinâmica do Inep para o processo avaliativo, os estudos organizacionais de Watson (2005) apontam para duas formas alternativas de caracterizar discursivamente as atividades organizacionais e gerenciais. Uma é a sistêmico-controladora, e a outra, a processual-relacional. A primeira, a mais ortodoxa e difundida na literatura de administração e na formação

dos gestores organizacionais, é proveniente de aspirações modernistas e universalistas acerca da maximização do controle nas questões humanas, operacionalizando-se por meio da idéia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados para resultados.

Na forma sistêmico-controladora de caracterizar a organização e a gestão, as organizações são efetivamente definidas como grandes máquinas sociais, desenhadas, controladas e mantidas por gestores. Esses gestores são engenheiros organizacionais que aplicam seu conhecimento técnico-administrativo à consecução dos objetivos do sistema. Há uma forte afinidade seletiva, como poderia ter sido formulado por Weber (apud BENDIX, 1966), entre essas idéias do papel e da natureza da gestão e os interesses dos que se empenham no trabalho gerencial. Tal visão legitima o poder sobre os subordinados, assim como justifica as recompensas que os gestores perseguem ao utilizarem seus conhecimentos gerenciais especializados. (WATSON, 2005, p. 18-19).

A segunda forma é mais útil para caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes a partir dos padrões de relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente que as cerca. Watson propõe que a forma processual-relacional implica reconhecimento do trabalho como contribuinte para a formação de tais processos emergentes, podendo promover a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações, barganhas e pelo exercício do poder.

A forma processual-relacional de caracterização das organizações e da gestão nos incentiva, portanto, a olhar os membros da organização e as próprias organizações como facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais das quais fazem

parte desde sempre, em vez de tratá-los como previamente existentes e depois inseridos em relações. A existência é uma questão relacional em si, continuamente emergente e jamais estável. A empresa é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas e de processos criadores de significados. (WATSON, 2005, p. 19).

Watson apóia-se na perspectiva de Alvesson e Karreman (2000 apud WATSON, 2005) quanto à transformação lingüística das ciências humanas e concorda com a idéia de que o discurso é uma ação em si, como proposto por Austin (1962 apud WATSON, 2005) e Wittgenstein (1953 apud WATSON, 2005):

É importante enfatizar que os dois modelos representam mais do que simplesmente duas formas de ver a vida organizacional, ou de pensá-la. Eles, mais do que perspectivas comuns; constituem duas maneiras de falar, de se expressar e de agir em relação à organização e à gestão. Essa ênfase nos permite reconhecer que não podemos separar a forma como nos referimos ao mundo daquela como nele agimos, ao menos do modo como a filosofia cartesiana ocidental ortodoxa nos encoraja a fazer. (WATSON, 2005, p. 16).

Considera-se que o Sinaes, ao estabelecer os princípios de avaliação institucional, propõe a responsabilidade social das IES como elemento desse processo. A corroborar esse sistema tem-se a literatura sobre responsabilidade social das organizações que colabora na construção do modelo conceitual de auto-avaliação institucional.

O Brasil já possui uma norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), publicada em dezembro de 2004, para a certificação de sistemas de gestão de responsabilidade social, a NBR 16001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004). Tal norma aponta alguns elementos para a conceituação da



responsabilidade social organizacional, incluindo o cumprimento da legislação, a gestão dos impactos ambientais, sociais e econômicos da organização e o processo dialogal para a governança das relações da organização com: aqueles que nela trabalham; os fornecedores; os demandantes dos bens e serviços que disponibilizam para a sociedade tanto os custeados tanto por recursos privados quanto por recursos públicos; a comunidade de entorno que seja direta ou indiretamente impactada pela organização; o ambiente natural; os concorrentes, e as futuras gerações, por meio de práticas sustentáveis de produção e de consumo.

Ashley (2005), a partir de revisão da literatura acadêmica e profissional sobre responsabilidade social nos negócios, propõe um modelo Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN), que considera a organização uma rede de relacionamentos categorizados em dimensões relacionais distintas, mas interpenetradas, as quais agrupam as relações que definem o que é o negócio – dimensão de relações *core business*; quem faz o negócio – dimensão de relações de produção e distribuição internas; para quem é feito o negócio – dimensão de relações político-sociais.

Ao mesmo tempo, tal modelo propõe três níveis de desafios éticos para a avaliação e elaboração de orientações estratégicas quanto à responsabilidade social. Assim, para cada dimensão do modelo MRMRSN, a empresa poderá considerar como desafios éticos, alternada ou concomitantemente: cumprir a lei (nível 1 de desafios éticos); atender às expectativas atuais da sociedade além do que a lei define no contexto em que se insere a empresa (nível 2 de desafios éticos), e propor-se a aspirar a ideais éticos, ainda não amplamente reconhecidos nas expectativas atuais de seu contexto social (nível 3 de desafios éticos).

Esses três níveis de desafios éticos precisam ser considerados no ambiente das relações negócio-sociedade em que a empresa opera, prevendo, nesse sentido, a dimensão tempo-espaco para incluir a contextualização e o escopo dos impactos das relações negócio-sociedade e definindo onde e quando o negócio é feito. Finalmente, o modelo MRMRSN considera um “plasma” de

comunicação e conhecimento o vetor de comunicação e conhecimento que permeia os diversos nós dessa rede de relacionamentos que é a organização. Esse vetor, ao promover a comunicação, passa a gerar novos estágios de conhecimento na rede de partes interessadas relacionadas ao negócio e, conseqüentemente, a novos estágios de consciência coletiva dessas partes interessadas, possibilitando condições para uma mudança de hierarquização dos valores morais compartilhados mutuamente.

## 5 Uma proposta de modelo conceitual para a gestão e avaliação estratégica da responsabilidade social em instituições de educação superior

Como contribuição à adoção de uma abordagem ampla e relacional para o conceito de responsabilidade social das instituições de educação superior, propõe-se um modelo conceitual de responsabilidade social na gestão e avaliação universitária que seja historicizado, contemplando a dinâmica de construção social da organização, como resultado de um exercício de síntese entre marco regulatório do Sinaes, concepção de avaliação institucional do Inep, concepção de sistema de gestão da responsabilidade social proposta pela NBR 16001; conceito de organização como rede dinâmica de processos relacionais e *organizing* – processo contínuo de modelagem de significados (WATSON, 2005); e os três níveis de desafios éticos (ASHLEY, 2005) a comporem o nível declaratório, normativo, organizacional e de resultados da concepção estratégica de responsabilidade social de uma IES.

Para a denominação desse modelo conceitual, propõe-se o título RSA-IES. A Ilustração 1 descreve a visão macro do modelo RSA-IES, podendo-se destacar, de um lado, os níveis declaratório, normativo, organizacional e de resultados como integrantes do sistema de gestão institucional; de outro, a contextualização, governança e modelagem de significados e aspirações como elementos que qualificam, de forma dinâmica, a racionalidade organizacional das partes interessadas quanto à responsabilidade social da IES.



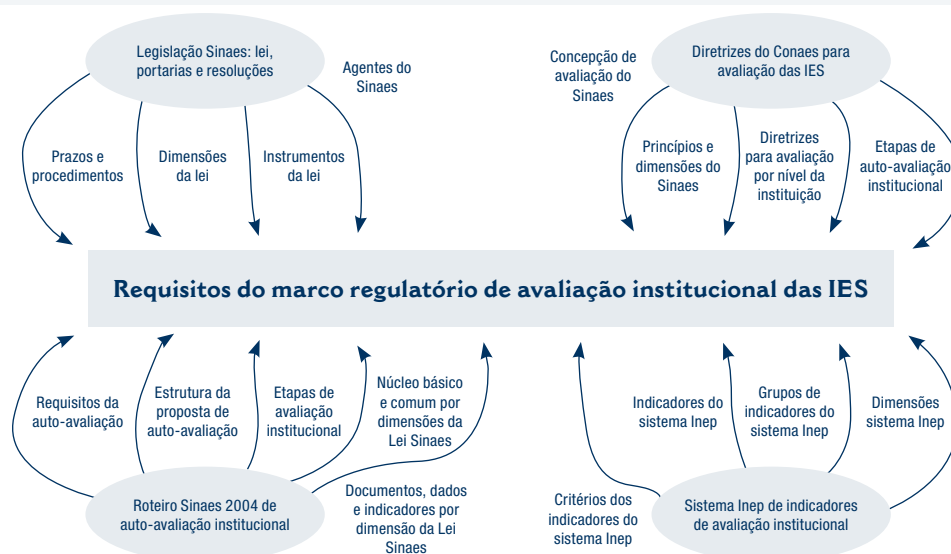
**Ilustração 2: Nível macro do modelo RSA-IES**

Fonte: Os autores.

O modelo RSA-IES inclui as três perspectivas seguintes, de forma cíclica, no processo de avaliação institucional: Uma que aponte os requisitos e as variáveis do marco regulatório quanto ao processo de avaliação institucional, considerando a legislação do Sinaes, as diretrizes da Conaes e a matriz de indicadores Inep para a avaliação insti-

tucional externa. Tal perspectiva se enquadra no nível I de desafio ético do modelo MRMRSN e no requisito de cumprimento da legislação previsto pela norma NBR 16001, da ABNT. A Ilustração 3 aponta as fontes referenciadas para a integração dos requisitos do marco regulatório.

Outra perspectiva está vinculada ao conhecimento e comunicação multidirecional das expectativas das diversas partes interessadas e relacionadas à IES, mas que estejam além dos critérios especificados pelo marco regulatório. Tal perspectiva se enquadraria no nível 2 de desafios éticos do modelo MRMRSN e no requisito de dialógica dos pressupostos do Inep para a avaliação institucional e de governança da norma NBR 16001 da ABNT. Além disso, é coerente com a perspectiva processual-relacional de Watson (2005), em que está permanentemente sendo praticada uma modelagem de significados entre as partes relacionadas à organização. As partes interessadas da IES podem ser assim categorizadas quanto à diferenciação de interesses: órgãos reguladores; órgãos de fomento; academia nacional; academia internacional; corpo docente; corpo discente; corpo técnico-administrativo; direção colegiada e executiva da IES; fornecedores diretos e indiretos da IES; demandantes diretos e indiretos dos serviços de ensino, pesquisa e extensão e dos egressos formados pela IES; famílias, comunidade e sociedade civil organizada; ambiente natural e construído.



**Ilustração 3: Síntese de requisitos das fontes do marco regulatório do Sinaes**

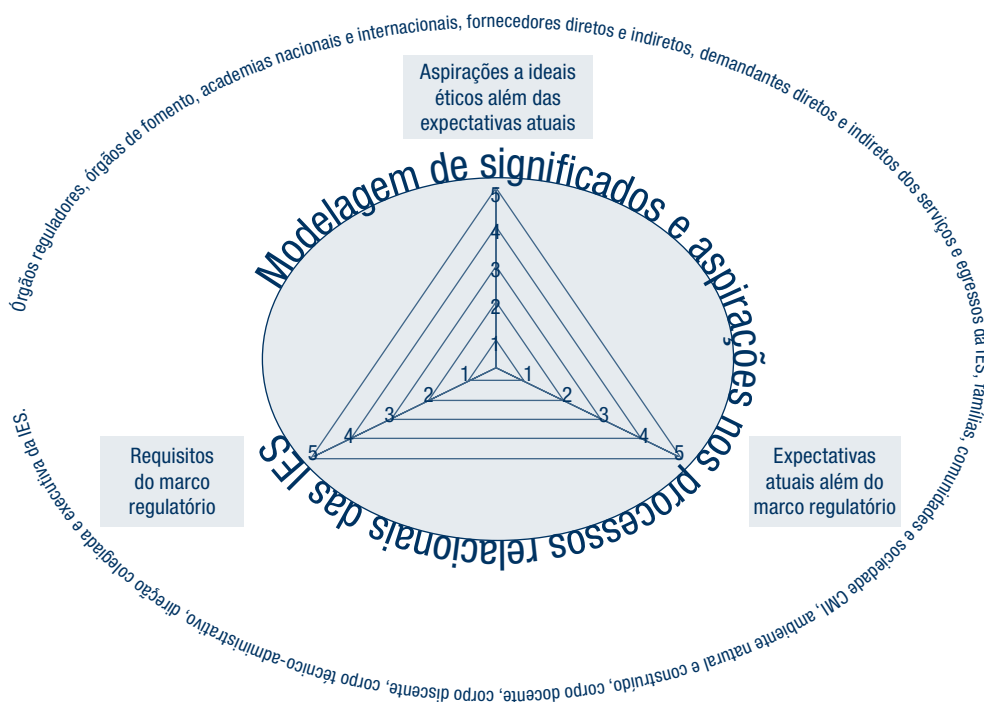
Fonte: Os autores.

A terceira perspectiva trata da dinâmica histórica alterando sonhos das pessoas, refletindo-se em novas possibilidades. Nesse sentido, propõe-se a inclusão de possíveis aspirações a ideais éticos por parte da direção colegiada e executiva da IES, uma vez que tais desejos podem estar além das expectativas das demais partes interessadas relacionadas à IES, no contexto específico da região em que ela está situada e num determinado momento. Em outros contextos temporais ou espaciais, essas aspirações podem ser categorizáveis de maneira diversa. Tal diversidade de significados a serem atribuídos a expectativas e a aspirações a ideais éticos está coerente com a modelagem de significados nas relações organizacionais, proposta por Watson (2005), com a contextualização das especificidades da realidade institucional apresentadas pela concepção do Inep para avaliação institucional e com a dimensão tempo-espço apontada por Ashley (2005). Por outro lado, destaca os pressupostos do modelo de Ashley (2005) de que a moralidade organizacional é significativamente influenciada pela moralidade dos dirigentes de uma organização, e quanto maior a convergência

moral entre os dirigentes, maior a sua influência sobre a moralidade organizacional.

As três perspectivas podem ser operacionalizadas por meio de indicadores concebidos a partir do marco regulatório, de pesquisa de campo com as partes interessadas e da literatura sobre avaliação de instituições de educação superior. Entretanto, para o levantamento periódico de novas perspectivas com base em indicadores pertinentes a cada parte interessada, contribuindo para o processo de meta-avaliação do programa de auto-avaliação institucional, recomenda-se: a adoção, a cada ciclo de avaliação, de pesquisa exploratória por meio de observação participativa e de entrevistas (individuais e/ou em grupos de foco) não-estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas; a adoção de ouvidoria e canais permanentes de governança com as diversas partes interessadas e relacionadas à IES.

Apresenta-se, na Ilustração 4, uma triangulação em que cada ponta se refere a uma das três perspectivas descritas, com seus respectivos cinco pontos do nível de medida ordinal. No entorno, estão as partes interessadas relacionadas à instituição de educação superior. Ao arrolar



**Ilustração 4: Modelo RSA-IES – nível de medida ordinal para as três perspectivas diante das partes interessadas**

Fonte: Os autores.

os indicadores mais relevantes para a descrição das expectativas atuais e das aspirações a ideais éticos, combinando com a matriz de indicadores do marco regulatório de avaliação institucional, pode-se, então, mensurar o grau de satisfação desses indicadores em consulta às diversas partes interessadas, propondo-se um nível de medida ordinal de cinco pontos, de forma que se mantenha coerência com o concebido pelo Sinaes. Nesse sentido, os graus ou notas 4 e 5 são indicativos de pontos fortes que atendem às exigências do marco regulatório, das expectativas atuais, que se sobrepõem a ele, e das aspirações a ideais éticos além dessas expectativas. Os graus 1 e 2 indicam pontos fracos em grau de satisfação, e o grau 3 é indicativo do mínimo aceitável de satisfação.

## 6 Considerações finais

A título de conclusão, cabe ressaltar que o conceito de responsabilidade social em nível organizacional encontra-se ainda em ampla discussão teórica e em uma busca por meios de sua operacionalização e avaliação, tanto no ambiente das organizações empresariais quanto no das organizações públicas e sem fins lucrativos.

É notória, entretanto, a disseminação da perspectiva ampliada para o conceito de uma responsabilidade social organizacional que envolva a gestão ambiental e a gestão de fornecedores, com o fito de criar uma sustentabilidade ambiental e econômica, além da sustentabilidade social promovida pelos impactos sociais da organização.

Por outro lado, estruturas de governança que promovam a explicitação de valores e princípios éticos, além da transparência e da comunicação organizacional, indicam a possibilidade de difusão de condutas socialmente responsáveis em redes organizacionais de fornecedores, parceiros e clientes/usuários dos produtos oferecidos por uma organização.

Nesse sentido, pensar uma organização responsável, tanto na esfera pública quanto na privada, requer também pensar em uma comunidade de *stakeholders* socialmente responsáveis, entre os quais os fornecedores, a comunidade

local e parceiros institucionais, que valorizem a conduta responsável das organizações e promovam a sua sustentabilidade.

O referencial teórico apresentado e as práticas que vêm sendo disseminadas quanto ao conceito de responsabilidade social organizacional indicam que esse conceito pode estender-se a todas as relações organização-sociedade. Por analogia, aponta uma abrangência para a responsabilidade social das IES perante as relações de trabalho com seus servidores, docentes e técnicos, as contratações de bens e serviços junto a fornecedores e as relações com o ambiente natural e construído, sobre o qual gera impacto em seus processos organizacionais, além das ações de ensino, pesquisa e extensão já previstas na dimensão de responsabilidade social da Lei 10.861.

Por outro lado, os três níveis de desafios éticos para os valores organizacionais quanto à responsabilidade social, expressando-se de forma historicizada e dinâmica como proposto em Ashley (2005), indicam, ainda, que o significado relativo ao conteúdo de responsabilidade social ao longo das relações organização-sociedade pode ser alterado no tempo e espaço de atuação das IES, de acordo com a configuração dinâmica do contexto cultural em que se insere.

Ao encerrar-se o primeiro ciclo avaliativo no âmbito da execução da Lei 10.861 em 2006, cabe, então, com base na reflexão e na proposta ao longo do artigo, recomendar a realização de uma ampla discussão sobre o enquadramento reduzido que a lei define para o conceito de responsabilidade social das IES ao restringi-la a uma única dimensão.

### **National Evaluation System for Higher Education: opportunities for social responsibility in IES' strategic management**

The National Evaluation System of Higher Education (from Brazilian Portuguese Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [Sinaes]), implanted in Brazil since 2004, opens chances, specifically in the Institutional Evalua-

tion component of the Sinaes, for the adoption of social responsibility in university strategic management in Brazil. As part of the process of institutional evaluation, each higher education institution (HEI) has to create an evaluation commission, with the attribution of guiding the self-evaluation process of the HEI. This paper presents contributions for the Sinaes concerning the concept of social responsibility, on the basis of a broad and relational perspective for social responsibility, recommending, on one hand, the incorporation of suppliers' and environment dimension and, on the other hand, a relational governance based on ethical challenges as strategic elements of university management.

**Key words:** Institutional evaluation.  
Relational governance. Social responsibility.  
Strategic management.  
University management.

## Referências

- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Alexandria, v. 32, n. 2, p. 136-158, 2000.
- ASHLEY, P. A. Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 110-136.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 16001. Responsabilidade social: sistema da gestão – requisitos*. Brasil: ABNT, 2004.

AUSTIN, J. L. *How to do things with words*. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1962.

BENDIX, R. *Max Weber: an intellectual portrait*. 1. ed. London: Methuen, 1966.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: 1996. Disponível em: <[https://www.presidencia.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](https://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 3 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: 2004a. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm)>. Acesso em: 3 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Avaliação externa de instituições de educação superior. Diretrizes e instrumento*. Brasília: MEC, 2005. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/download/superior/2005/avaliacao\\_institucional/Avaliacao\\_Institucional\\_Externa.pdf](http://www.inep.gov.br/download/superior/2005/avaliacao_institucional/Avaliacao_Institucional_Externa.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior*. Brasília: MEC, 2004b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído na lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Brasília: MEC, 2004c. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/conaes/arquivos/pdf/portaria\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/conaes/arquivos/pdf/portaria_2051.pdf)>. Acesso em: 3 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Roteiro de auto-avaliação institucional 2004*. Brasília: MEC, 2004d. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/roteiro.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2006.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

Recebido em: 3 abr. 2006 / aprovado em: 4 jun. 2006

### Para referenciar este texto

ASHLEY, P. A.; FERREIRA, R. do N.; REIS, H. L. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 23-35, jan./jun. 2006.

