

**A avaliação institucional no ensino superior em Angola.  
O desafio da qualidade e a gestão das IES**

Eugénio Alves da Silva

eugenio.silva957@gmail.com

Gabinete de Quadros da Casa Civil do Presidente da República

## **Introdução**

A gestão das IES angolanas rege-se pelas Normas Reguladoras do Subsistema do Ensino Superior as quais visam garantir a sua funcionalidade e a produção dos resultados desejados. Consiste, pois, numa actividade focada na projecção e concretização do desenvolvimento institucional, segundo a estratégia e as metas definidas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isso pressupõe a identificação dos domínios-chave da gestão no sentido de definir e atingir patamares de qualidade expressos por indicadores de desempenho.

Actualmente, essa gestão preocupa-se em assegurar as condições essenciais para a realização dos processos intra-organizacionais vitais e para que os actores possam realizar as suas tarefas e responsabilidades. Trata-se, portanto, de uma gestão orientada para estabelecer um ambiente favorável ao trabalho, para criar as bases para uma actividade séria e comprometida, para mobilizar os actores, ou seja, uma gestão para colocar na agenda institucional o compromisso com a ordem necessária para o trabalho e a produção da eficiência organizacional.

A conjuntura actual, marcada pela consolidação da reestruturação do subsistema do ensino superior, exige que, no âmbito da gestão das IES, se coloque como prioridade a produção de resultados dignificantes, passíveis de avaliação. Nestes termos, a avaliação surge como factor impulsionador da gestão, sustentando as acções no sentido de estabelecer práticas e processos que conduzam à melhoria sucessiva das condições de operabilidade e dos resultados.

Nestes termos, a avaliação só ganha sentido se, no quadro de uma gestão competente, possibilitar a produção de um retrato fiel e oportuno da realidade e se permitir uma reflexão crítica sobre esses resultados e a elaboração faseada de medidas de melhoria. Deste processo de melhoria poderá resultar a elevação paulatina e consistente da qualidade, segundo patamares, em domínios-chave, na base do accionamento de ciclos de planeamento, acção e avaliação, reforçados por medidas de melhoria.

Assim, produzir a qualidade académica exige definição prévia dos indicadores, para cada estágio de desenvolvimento, seguida das acções congruentes e da correspondente avaliação com a qual se identificam os índices alcançados e os aspectos a melhorar, até à constatação de que se atingiram os indicadores desejados, externamente avaliados e certificados.

Assim, na abordagem deste tema, importa considerar as seguintes questões:

- Como pode a avaliação institucional produzir a melhoria da qualidade nas IES angolanas?
- Como é que a qualidade pode constituir o foco da gestão, nas IES angolanas, na perspectiva do desenvolvimento organizacional sustentado?

## **1. A gestão das IES em Angola e o PDI**

O funcionamento adequado de uma IES depende de uma gestão competente, ou seja, capaz de potenciar a sua eficiência. Tal gestão, enquanto processo de influência calculada e intencional para garantir a sua funcionalidade e torná-la eficaz, integra funções vitais tais como o planeamento estratégico (concretizado através da elaboração do PDI), a direcção, a coordenação, a supervisão e a avaliação. Esta última assume uma relevância maior dadas as suas finalidades em matéria de controlo, regulação, legitimação e promoção da melhoria das IES.

No quadro da gestão das IES angolanas, o PDI assume grande relevância por constituir a referência normativa da acção, estabelecendo as prioridades, os objectivos, as metas e as acções a desenvolver num determinado período. Representa o instrumento de regulação do desenvolvimento organizacional, a prazo, no qual se estabelecem as linhas de orientação, os princípios da acção, as metas e os dispositivos de acção, obrigando a um compromisso com a sua execução. Essa execução carece de monitorização permanente e, após cada período relativamente longo, uma avaliação criteriosa dos resultados e dos efeitos.

O PDI constitui para as IES angolanas um instrumento de gestão estratégica, que expressa o calculismo e a intencionalidade necessários, traduzidos na definição do cenário do futuro e das acções a encetar nos domínios prioritários, ajudando a concentrar os recursos e as energias para a obtenção dos resultados desejados. No PDI devem estar contempladas as acções a desenvolver nas áreas prioritárias (ensino, investigação, articulação com a comunidade, desenvolvimento das infraestruturas e equipamentos, desenvolvimento dos recursos humanos e avaliação dos resultados.

Tal projecção implica conhecer a situação de partida, através de uma análise diagnóstica do tipo SWOT, que constitui a base da construção de um cenário futuro. A gestão universitária em Angola é regida pelas Normas Gerais Reguladoras do Subsistema do Ensino Superior no âmbito das quais as IES têm de apresentar à tutela um PDI, uma espécie de “contrato de confiança”. Os resultados da implementação desse PDI devem ser alvo de avaliação periódica para aferir o grau de eficiência e produzir o índice de qualidade das IES nos domínios que integram a sua missão.

Se, por um lado, as IES têm vindo a consolidar a prática de elaboração do PDI, a avaliação ainda não constitui uma ferramenta de gestão, o que tem impedido a realização de uma auto-análise do estado de coisas, comparando o que se alcançou com o que se preconizou. Desta forma, não é possível identificar os êxitos e as fragilidades pelo que a gestão, nas IES angolanas, se tem revelado frágil por carecer de processos consistentes de monitorização e avaliação. Esta constitui, por isso, uma preocupação relevante.

Nestes termos, deseja-se que a avaliação, enquanto função da gestão, esteja articulada com os objectivos de desenvolvimento institucional e focada nos processos que concorrem para o incremento do rendimento académico dos alunos como, por exemplo, a qualificação e o desempenho dos docentes, a natureza do currículo, as condições de aprendizagem, os recursos didácticos, o clima de aprendizagem e os processos de avaliação das aprendizagens.

Pretende-se, portanto, que a avaliação se integre na gestão das IES enquanto mecanismo que torne possível conhecer os resultados produzidos e aferir os índices de eficiência organizacional. Assim, ela contribui para traçar o retrato da situação e possibilitar a elaboração do cenário do futuro em termos de objectivos, metas, accões, responsáveis e recursos, expressos no PDI.

## **2. A gestão universitária e a avaliação da qualidade nas IES angolanas**

A avaliação educativa está contemplada na legislação vigente (Lei de Bases do Sistema de Educação, Normas Gerais Reguladoras do Subsistema, Estatuto das IES) e surge como mecanismo para aferir o índice de qualidade dos processos e resultados das IES. Integra-se, portanto, no ciclo da gestão, e coloca-se ao serviço da aprendizagem e da melhoria contínua das IES.

Através da avaliação institucional, essas IES têm a oportunidade de analisar o seu desempenho e conhecer a qualidade inerente, colocando à disposição do Estado e da sociedade informações sobre o trabalho que desenvolvem e, com isto, tentar ganhar maior credibilidade e legitimidade pois, quanto mais legitimidade se alcança mais fundamentos se produzem para o reforço da autonomia individual e institucional.

Aquela funciona como um espelho pois os actores das IES podem rever-se com clareza e rigor, identificando as forças e as fragilidades e definindo os rumos. Portanto, a avaliação institucional revela o que se alcançou em termos de resultados, compara com uma norma e julga o mérito, ou seja, produz um juízo de valor. É em função disto que, ao nível da gestão, se calcula o índice de eficiência organizacional e se estabelecem as estratégias para melhorar o desempenho da IES angolanas.

É reconhecível a relação entre avaliação e qualidade pois é através daquela que se produz a noção do mérito de algo e se consegue estabelecer medidas para a melhoria contínua. Portanto, não é possível falar-se de qualidade educativa à margem de um processo de avaliação institucional bem concebido. No entanto, há que admitir que a avaliação nem sempre redunde em melhoria da qualidade. Isso depende dos objectivos e procedimentos adoptados e das decisões decorrentes da informação obtida.

Para que a avaliação contribua para promover a qualidade deve ser orientada por objectivos de melhoria, numa lógica de desenvolvimento, realizada por agentes competentes, usando metodologia adequada e obedecendo a uma ética que comprometa os actores com a identificação dos pontos fortes e das fragilidades, que servirão para determinar as medidas de melhoria contínua do desempenho da instituição. Embora se vislumbre, na maioria das IES angolanas, uma preocupação com a avaliação institucional, ainda não existe *know how* instalado nesta matéria, razão pela qual o processo tem evoluído muito timidamente.

Por outro lado, o Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior (INAAREES) tem vindo a construir o Sistema Nacional de Garantia de Qualidade como base para iniciar o processo da avaliação institucional. Nesse âmbito, pretendeu realizar um ensaio piloto para testar a adequação dos indicadores e dos dispositivos de avaliação, o que não sucedeu devido a constrangimentos financeiros.

A institucionalização da avaliação das IES vem acontecendo por imposição da tutela, nem sempre de modo dialógico, o que cria dificuldades de compreensão da essência desse processo, entendido frequentemente como acção fiscalizadora, o que não permite que as IES se identifiquem com o processo, até porque não tem existido publicitação prévia das regras do jogo.

A avaliação tem sido geralmente associada à promoção e garantia da qualidade do desempenho das IES, centrando o seu foco na vertente do ensino-aprendizagem, com a preocupação de aferir a qualidade do desempenho académico dos alunos. De qualquer forma, a ser assim, acaba por abranger outras dimensões conexas tais como o currículo, as metodologias de ensino, as condições e recursos e os docentes.

Denota-se algum receio quanto ao uso da avaliação institucional para efeitos de sanção ou punição dos incumpridores e prevaricadores, o que não deixa de fazer sentido pois, quando as IES não conseguem melhorar o seu desempenho, não podem continuar a operar, sob pena de comprometerem a imagem do ensino superior. Mas, como adverte Mendes (2013:255) “uma avaliação assumida (apenas) como um instrumento que visa essencialmente a produção de informações para a punição, premiação, alocação de recursos, (...) poderá reduzir os efeitos potenciadores da melhoria da qualidade institucional”.

De qualquer dos modos, para surtir o efeito desejado, a avaliação deve ocorrer no momento em que, após um trabalho prévio de organização, execução dos planos de acção e construção de dispositivos fiáveis e recolha de informação, consiga produzir o retrato fiável do que foi feito e o respectivo índice de qualidade que transmita aos actores universitários o sentido do labor quotidiano por referência a padrões previamente consensualizados.

Deste modo, ela constitui uma das funções vitais da gestão na medida em que ajuda a conhecer os índices de desenvolvimento alcançados nos vários domínios da vida da IES. Posicionada no início do processo da gestão, enquanto ferramenta de diagnóstico, a avaliação contribui para caracterizar a situação de partida e, nesta base, ajuda a elaborar o PDI, cujos resultados, intermédios e finais, serão conhecidos através da avaliação. Daqui resulta a indissociabilidade entre gestão e avaliação, uma vez que sem esta, aquela tornar-se-ia um processo realizado às cegas e sem rumo.

Além disso, a desejada melhoria da qualidade das IES angolanas só se torna possível quando se puder aferir, periodicamente, os índices alcançados, em função dos quais se percebe o que cada instituição vale. Por isso se justifica a preocupação da tutela em dar início à avaliação institucional, ficando claro que, de acordo com Lima (1995) “à avaliação virá a ser conferido estatuto de fiel da balança, de selo de garantia ou certificado de qualidade, procurando-se desta forma repor a confiança social no sistema, entretanto perdida ou abalada e cobrindo défices de legitimidade”.

### **3. Avaliação institucional no Ensino Superior em Angola**

O quadro actual da reorganização e gestão do Ensino Superior aponta para a emergência da avaliação institucional como factor de regulação, controlo e melhoria desse subsistema. Efectivamente, o Ministério do Ensino Superior (MES) pretende instituir

avaliação como forma de acompanhar e aferir o grau de qualidade do subsistema e introduzir a lógica da qualidade nas IES. Assim sendo, estas passam a operar sob o signo do controlo de qualidade, o que as obriga a adoptar padrões de desempenho e dispositivos para avaliação permanente da sua *performance* institucional.

Com isto, as IES angolanas não só conseguem, mediante recolha e análise de informação, produzir o retrato do seu estado actual (forças e fragilidades) como também podem intervir no sentido de estabelecer medidas adequadas para aperfeiçoar as práticas e alcançar melhores patamares de qualidade do serviço educativo, factor este que contribui para restaurar a sua credibilidade social. A dificuldade reside no facto de ainda não existirem nas IES angolanas agentes qualificados para poderem realizar a sua avaliação, para além de pouco se saber quanto aos contornos da avaliação a realizar pelo INAAREES.

Apesar disso, reconhece-se a pertinência da avaliação institucional como forma de garantir o funcionamento das IES segundo padrões de qualidade e de lhes permitir adoptar mecanismos para que reconfigurem a sua acção em conformidade com os mesmos. Isso passa pela definição de padrões de qualidade que, por um lado, incluem as dimensões inerentes ao funcionamento de cada instituição, definidas em função das suas condições e estágio de desenvolvimento e, por outro, incorporam os indicadores de qualidade gerais exigidos para o ensino superior, para que não se perca de vista um quadro geral de qualidade socialmente aceite, em relação ao qual as IES orientarão a sua acção e produzirão os indicadores de qualidade.

A criação do INAAREES indicia a importância da avaliação no Ensino Superior como forma de estabelecer um quadro de referência de actuação das IES segundo o signo da qualidade, no âmbito de um Sistema de Garantia de Qualidade e pressupõe a vinculação das IES a um compromisso mediante o qual os seus resultados serão avaliados de acordo com um calendário a definir.

#### **4. Dilemas e desafios da gestão e avaliação nas IES angolanas**

A gestão das IES angolanas é um processo influenciado por factores internos (objectivos e metas, condições e recursos disponíveis, competência dos gestores) e por factores externos (política educativa, orientações da tutela, padrões de qualidade) pelo que se constitui num exercício de procura de eficácia e eficiência congruente com a exigência de realização da sua missão institucional. No fundo, a gestão das IES angolanas deve garantir a concretização de índices de qualidade compatíveis com a expectativa social. Assim, a garantia e a certificação da qualidade passam a ser a preocupação maior da gestão, no contexto da existência de interesses divergentes (entre as IES e a tutela) nem sempre conciliáveis. Apesar disso, existem soluções de compromisso que podem decorrer da consideração de alguns dilemas, que se apresentam a seguir.

a) Da necessidade e pertinência da avaliação institucional: Para avaliar é preciso saber para que serve, a quem serve e como avaliar os resultados. Isto é o ponto de partida para as IES conferirem intencionalidade à gestão e prepararem a avaliação, na medida em que fica clarificada qual é a finalidade desta bem como as vantagens de uma avaliação

do desempenho institucional. Portanto, se isso não acontece, se for uma “política de avaliação na lógica de gerir o *statu quo*, na lógica de viver com o que está, nesse caso, não passa de um exercício retórico de semântica da inspecção tradicional, no quadro de administração burocrática da educação.” (Afonso, 2005/2007). O que se pretende é criar uma base sólida para uma avaliação interna mais consistente em cuja base assentará a avaliação externa.

Desafio: Consiste em definir consensualmente o objectivo da avaliação, ou seja, para que servirá - servir de espelho de si própria, revelando o estado de coisas e projectar a melhoria institucional, para além de prestar contas à tutela. Cada tipo de avaliação obedece a uma lógica e é preciso ter consciência dos efeitos e consequências de cada um deles, cabendo à gestão das IES definir o que, como, para quê e quando avaliar.

b) Dos princípios consubstanciadores: Para ser reconhecida como válida e legítima a avaliação institucional deve obedecer a uma ética, revelar um compromisso com o auto-desenvolvimento institucional e ser realizada com competência, resultando daqui a sua legitimidade e credibilidade. Estas podem ficar em cheque se não se garantir a credibilidade dos agentes avaliadores, a explicitação das regras do jogo e a utilização de dispositivos adequados, condições difíceis de alcançar em muitas das IES angolanas.

Um dos princípios é o da transparência que, segundo Simão *et al.* (2002: 178), deve estar presente em todas as fases do processo, uma vez que a mesma é “um elemento essencial para a credibilidade dos sistemas de avaliação e para preservar a imagem das instituições”.

Desafio: consiste em garantir a consistência do processo (dos agentes, dos dispositivos e dos resultados) para contrariar os fenómenos de resistência e a ética para contrariar a corrupção académica que têm contribuído para gerar descrédito em relação à gestão do ensino superior em Angola.

c) Dos efeitos desejados e perversos: É expectável que a avaliação institucional contribua para proporcionar oportunidades de autoconhecimento, de melhoria dos processos e de prestação de contas. Assim sendo, ela serve de meio de gestão e regulação da actividade da IES, criando condições para se alcançarem os níveis esperados de qualidade na medida em que, face às deficiências detectadas, permite elaborar planos de melhoria a concretizar num prazo definido.

Mediante a avaliação institucional, as IES podem, com base no retrato da sua realidade, projectar para o exterior uma imagem positiva, o que contribui para reforçar a sua credibilidade social. Portanto, a avaliação institucional é um instrumento poderoso para demonstrar o nível de qualidade educativa das IES angolanas.

No entanto, essa avaliação pode ter efeitos perversos na medida em passa a constituir instrumento dos que detêm o poder, para discriminar, castigar e excluir os actores ou instituições que não satisfazem os padrões de referência. Nestes termos, a avaliação institucional é encarada com desconfiança, e pode ser rejeitada por aqueles.

Quando estabelecida numa lógica de obrigatoriedade e de busca de aferição da conformidade do desempenho com os normativos e orientações da tutela, aliada à incompreensão da sua essência, pode reforçar manifestações de resistência.

Desafio: consiste em estabelecer, no âmbito da gestão, como e quando iniciar o processo de avaliação, clarificando as regras do jogo mediante um exercício de

esclarecimento, negociação e consensualização dos critérios, indicadores e dispositivos de modo a assegurar níveis de aceitação e adesão e contribuir para gerar a necessária credibilidade das IES.

d) Da natureza e conteúdo da avaliação: Trata-se de definir o que avaliar: tudo, ou apenas alguns aspectos da vida organizacional? Neste caso, quais aspectos? O que está em causa é a definição do grau de abrangência da avaliação de modo a poder “aferir a qualidade do desempenho e dos resultados alcançados pelas IES no domínio do ensino, da investigação científica e da interacção com a comunidade” (§ 1, Art. 99º, Decreto n.º 90/09, de 15 de Dezembro). Isto obriga a atender ao que é prioritário e a canalizar para aí os recursos e as atenções no sentido de ir estabelecendo as condições para melhorar o desempenho e os resultados da acção, sujeitos a uma monitorização permanente.

A multiplicidade organizacional das IES obriga a gestão e a avaliação a atenderem aos aspectos essenciais, de acordo com o princípio da globalidade que, segundo Ristoff (2008), implica que “todos os elementos que compõem a vida universitária devem fazer parte da avaliação para que ela seja a mais completa possível” pois, só assim se pode construir um quadro mais aproximado da realidade. Isto baseia-se no pressuposto de que a qualidade deve assentar em indicadores referentes aos diversos domínios da acção organizacional.

Desafio: consiste em priorizar as áreas da gestão e estruturar a avaliação em termos de áreas-chave da vida institucional e adoptar os procedimentos de recolha e análise da informação mais adequados à natureza e complexidade dessas áreas, tendo em conta o estado de desenvolvimento alcançado pelas IES.

e) Dos agentes da avaliação (internos e externos): A responsabilização e a autonomia das IES perante o seu PDI são referenciadas como condições importantes da vida académica no sentido de que elas podem (e devem) gerir e regular o seu desempenho tendo em conta as políticas educativas nacionais. Neste sentido, as IES podem decidir quando e como realizar a sua auto-avaliação e em que condições se submeterão à avaliação externa.

A avaliação institucional, assumida como um instrumento de gestão, pressupõe uma adequada articulação entre a tutela e os tutelados, no sentido da definição da agenda avaliativa: calendários, condições, critérios, metodologias, agentes, etc. Por isso, ela não pode resultar de uma decisão unilateral mas integrar uma estratégia global de avaliação do subsistema visando o seu desenvolvimento como um todo.

Desafio: consiste em estabelecer o equilíbrio entre os interesses da tutela e os das IES de modo a possibilitar a realização articulada, a seu devido tempo, da auto-avaliação e da avaliação externa, asseguradas por agentes credíveis. Neste contexto há que capacitar internamente esses agentes e conhecer as regras do jogo definidas pelo INAAREES.

f) Das lógicas: A avaliação institucional pode obedecer a diferentes lógicas e ser influenciada por isso, com reflexos distintos na vida das IES. No caso da avaliação interna, a lógica prevalente é a do interesse da IES em conhecer-se, reflectir sobre a sua situação e decidir que medidas tomar para melhorar o que não está bem. Trata-se aqui de um processo de autoconhecimento e melhoria, com envolvimento dos actores internos. Por outro lado, a avaliação externa remete a uma lógica de verificação da conformidade entre as regras definidas pela tutela e os procedimentos realizados pela

IES, com objectivos de certificação e acreditação. Estas lógicas podem compatibilizar-se em nome da regulação e da melhoria institucional, salvaguardando a dignidade e a autonomia das IES.

Se, por um lado, a instituição tem o dever de prestar contas, a tutela, legitimada pelo seu papel de regulador e de controlador do subsistema, tem “o direito de pedir informações e de exigir justificações, sendo esperado [...] que haja da outra parte a obrigação e o dever de as prestar” (Afonso, 2005).

Desafio: consiste em resistir às lógicas externas contrapondo critérios, metodologias e dispositivos adequados à especificidade de cada IES e colocando a avaliação institucional ao serviço do PDI, ou seja, da gestão. Trata-se de realizar a avaliação interna, de modo consistente para, posteriormente, serem submetidas à avaliação externa numa perspectiva de obtenção de um outro olhar sobre si e de confronto com esta visão gerada a partir de dentro.

g) Da cultura académica: o processo de autoconhecimento é incontornável na gestão universitária e na promoção da melhoria da qualidade, por isso, deve fazer parte das práticas institucionais de tal modo que possa instalar-se como tradição. De nada adianta elaborar planos de desenvolvimento institucional se a sua execução não for supervisionada e os resultados avaliados. Logo, a avaliação institucional deve constituir-se como uma prática sistemática, cuja finalidade seja a promoção da qualidade educativa. Para tal, será necessário que as práticas avaliativas se instalem no quotidiano da vida das IES, passando a integrar o processo de gestão virado para resguardar a qualidade inicial e garantir o aumento contínuo dessa qualidade, ou seja, a elevação dos indicadores de desempenho segundo elevados padrões de qualidade e a melhoria das práticas, redundando daqui a satisfação dos agentes institucionais e da sociedade em geral.

Desafio: consiste em envolver o máximo de actores e levá-los a entender os benefícios da avaliação, a sua essência e relevância como instrumento de gestão académica e a comprometer-se com o processo de melhoria institucional. Afinal, estão em causa a reputação e a credibilidade sociais das IES angolanas, cujo resgate deve estar nas mãos de todos os agentes institucionais. Isso passa pela institucionalização de uma cultura académica pautada pela exigência, rigor, profissionalismo e transparência.

## **5. Desafio global**

A avaliação educativa é uma actividade complexa, integrada na gestão, ocupando-se da aferição da qualidade dos resultados obtidos no contexto da implementação do PDI. Para tal, há que adoptar uma política avaliativa coerente, metodologias ajustadas e procedimentos consistentes e, acima de tudo, contar com avaliadores competentes. Este é o caminho traçado no âmbito do PDI para criar um sistema consistente e uma cultura da avaliação nas IES angolanas, voltada para a promoção da qualidade educativa.

Mediante a avaliação, as IES podem revelar as suas competências e colocar à disposição do Estado e da sociedade em geral informações pertinentes sobre o trabalho que desenvolvem e, com isto, ganhar maior credibilidade pois, “quanto mais expostos a este controlo, mais legitimidade adquirem os atores que podem tomar decisões de forma



competente e responsável e quanto mais legitimidade se alcança mais fundamentos se produzem para o reforço da autonomia individual e institucional” (Silva, 2009: 17).

Trata-se de estabelecer uma política de avaliação institucional, com identificação do seu foco ou objecto, dos objectivos e dos princípios, e consolidação dos dispositivos de avaliação. Daqui, surgirá o Sistema Nacional de Avaliação constituído por componentes tais como: Política de Qualidade, Sistema de Garantia de Qualidade, Manual da Qualidade, Indicadores de Qualidade, Dispositivo de recolha e análise da informação e uma Agência de Gestão da Qualidade. Esta política nacional deve ter repercussões em cada uma das IES que, face a isso, terão de adoptar os mecanismos e os dispositivos que favoreçam a realização da auto-avaliação que é a condição prévia para a realização da avaliação externa.

A institucionalização deste sistema contempla a criação de uma instância supra-universitária, de natureza reguladora e certificadora, com funções de avaliação externa, o que se concretizou com a criação do INAAREES que se assumirá como agência com papel crucial na configuração e realização da avaliação institucional no ensino superior em Angola. Por sua vez, a avaliação educativa acabará por se tornar um factor através do qual se pode influenciar a melhoria da qualidade das IES angolanas, ao mesmo tempo que permite que estas expressem a sua responsabilidade social no que tange ao compromisso com a qualidade do serviço educativo e à exigência de prestação pública de contas.

Por isso, espera-se que a gestão universitária no interior das IES possa dotar-se de dimensão estratégica, ou seja, que consiga, no quadro da elaboração e implementação do PDI, definir as metas para os domínios prioritários da sua acção e, através da avaliação (interna e externa) aferir com rigor a qualidade dos resultados dessa acção como condição para uma reflexão sobre os resultados alcançados e projecção de novos estádios de desenvolvimento.

Nestes termos, o desafio global consiste em estabelecer nas IES angolanas uma gestão competente, através da qual se produza a eficiência organizacional, ou seja, resultados de qualidade, mediante liderança forte, mobilização de recursos e actores, monitorização dos resultados e procura de melhoria constante. Por gestão competente entende-se o processo de influência calculada, sistemática e sustentada sobre a dinâmica universitária para que ela seja eficiente, no contexto dos condicionalismos existentes.

Por outro lado, acoplada a esta dimensão, importa estruturar uma avaliação consistente, suportada em princípios válidos, metodologia adequada e agentes credíveis de tal forma que seja possível captar, mediante processos adequados e indicadores pertinentes, a qualidade do serviço educativo prestado. Como se constata, não se pode abordar a avaliação da qualidade educativa sem considerar a qualidade da avaliação que, de acordo com Mendes (2013: 254) “passa pela definição de parâmetros avaliativos consentâneos com a realidade a avaliar (...) bem como pela consideração de diversos dispositivos metodológicos, científicos, organizacionais e técnicos, enquanto mecanismos práticos para a operacionalização do processo.”

## **Considerações finais**

A dinâmica e a eficiência das IES angolanas pode ser conseguida mediante processos de gestão orientados para a busca da qualidade, o que exige planeamento, execução e avaliação das acções em domínios prioritários, contemplados no PDI. Isso obriga à adopção de medidas que permitam conhecer a qualidade dos resultados alcançados tendo em conta padrões de desempenho estabelecidos. É aqui que a avaliação institucional vem desempenhar o seu papel.

Para ser útil e relevante, a avaliação institucional deve, numa lógica formativa, promover a melhoria do desempenho institucional das IES e dos próprios actores e levá-los a tomar consciência da necessidade de aumento constante da qualidade. Isso implica a assunção de um compromisso com a mudança das práticas e com a qualidade institucional e a aceitação da ideia de que só se pode saber o que mudou e qual o grau dessa mudança por via da avaliação da qualidade.

A valorização da dimensão formativa da avaliação reside no reconhecimento da lógica de melhoria e desenvolvimento institucional em detrimento da lógica de prestação de contas, o que contribui para reforçar as possibilidades de instalação da cultura da qualidade nas IES angolanas, que inclui o compromisso institucional com a procura da qualidade e com uma avaliação participativa, sistemática, criteriosa e transparente.

A avaliação da qualidade, quando estabelecida numa lógica de obrigatoriedade e de busca de aferição da conformidade dos actos de gestão com os normativos e orientações da tutela, aliada à incompreensão da sua essência, pode gerar resistências no seio das IES levando-as a evitar que a sua actividade seja avaliada especialmente se não existir uma consensualização de critérios e padrões de desempenho.

É importante observar que a “institucionalização de uma ‘política de avaliação’ como vertente essencial da administração universitária [...] não se deve limitar à função simbólica inerente à credibilidade social da universidade” (Silva & Mendes, 2011: 104), sendo mais pertinente, nesta fase inicial de configuração do sistema de avaliação da qualidade em Angola, assumir a avaliação institucional como um factor estratégico de desenvolvimento da qualidade das IES.

Este facto releva a necessidade de aperfeiçoar os processos de gestão das IES no sentido da introdução da dimensão estratégica que permite, mediante diagnóstico do estado actual, projectar os estádios de desenvolvimento, actuar nos domínios prioritários e avaliar a qualidade dos resultados alcançados, os quais servirão de base para a definição reflectida de medidas de melhoria.

Para elevar o grau de aceitabilidade e de eficácia da avaliação institucional torna-se necessário conceber modelos ou dispositivos de avaliação que privilegiem a contextualização, o gradualismo e a utilização de instrumentos ajustados à realidade e às condições específicas de cada IES e actuar segundo o princípio da integração nacional e regional dos padrões e critérios de avaliação, isto é, que sejam alinhados com os níveis internacionalmente aceites.

Isto quer dizer que os padrões pelos quais as IES angolanas serão avaliadas devem estar ajustados às circunstâncias e contingências organizacionais locais, após definição consensual pelos envolvidos no processo, sem se descurem as referências internacionais em função das quais seja possível realizar comparações e, em função disso, perceber em que patamares de qualidade se situam as IES nacionais. Importa,

assim, não nos cingirmos unicamente à qualidade internamente definida mas atender também aos critérios internacionais como forma de orientar os nossos padrões de qualidade segundo normas internacionais.

A avaliação educativa pode ser um campo propício para conhecer e influenciar o nível de qualidade das IES angolanas sob consideração de uma articulação entre as especificidades organizacionais e critérios locais de auto-análise e os padrões internacionais de aferição da qualidade do desempenho institucional, o que permite a sua credibilização social bem como a afirmação das IES nos planos nacional e internacional.

Há que reconhecer que a avaliação institucional constitui um factor crítico de sucesso, pois nenhuma IES pode alcançar a qualidade que tanto aspira se, na concretização do seu PDI, não for capaz de, por via da avaliação, conhecer, acompanhar e gerir o seu próprio desempenho. Por isso, a avaliação educativa constitui um pilar essencial da gestão universitária, com a qual as IES angolanas podem regular e sustentar o seu próprio desenvolvimento.

Portanto, exige-se qualidade da avaliação para que a avaliação da qualidade das IES não fique comprometida. Isso obriga a assumir o compromisso com a formação dos agentes a todos os níveis, o diálogo entre as IES e o INAAREES e a realização faseada da avaliação da qualidade segundo dispositivos consensualmente adoptados.

## Referências bibliográficas

- AFONSO, A. (2005). *Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas*. São Paulo: Cortez.
- ARREDONDO, S. C. (2003). *Vocabulario de Evaluación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- DIAS SOBRINHO, J. (2000). *Avaliação da Educação Superior*. Petrópolis: Vozes.
- LEITE, D. (2005). *Reformas Universitárias: Avaliação Institucional Participativa*. Petrópolis: Vozes.
- LIMA, L. C. (1995). A Avaliação e a Autonomia da Escola. in J. A. Pacheco & M. Zabalza. *A Avaliação dos Alunos dos Ensinos Básico e Secundário*. Actas do I Colóquio sobre Questões Curriculares. Braga: Universidade do Minho, pp. 51-58.
- MENDES, M. C. (2014). *Avaliação da Qualidade e Educação Superior em Angola*. Benguela: KAT Editora.
- RISTOFF, D. I. (2008). Avaliação Institucional: Pensando Princípios. in J. Dias Sobrinho & N. C. Balzan (Orgs.). *Avaliação Institucional: Teoria e Experiências*. São Paulo: Cortez, pp. 37-51.
- SILVA, E. A. (2009). Autonomia e Liberdade Académicas na UAN: Realidade ou Utopia? in *Revista Angolana de Sociologia*. Luanda, n.º 3, pp. 9-29.
- SILVA, E. A. & MENDES, M. C. (2011). Avaliação institucional como mecanismo de regulação estatal da universidade pública em Angola: representações e práticas. in T. Manuel & M. Mendes (Orgs.). *Compreensão da Universidade: do interpretativo ao pragmático*. Benguela: KAT - Empreendimentos e Consultorias, pp. 61-79.

SIMÃO, J. V., SANTOS, S. M. & COSTA, A. A. (2002). *Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década*. Lisboa: Gradiva.

### **Outras referências bibliográficas**

AFONSO, N. (2002). Avaliação e Desenvolvimento Organizacional de Escola. in J. A. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura. *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

AZEVEDO, J. M. (2007). Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos. in M. Miguéns (dir.). *Avaliação das Escolas - Modelos e Processos. Actas de um Seminário*. Lisboa: CNE.

COIMBRA, M. C. (2002). Avaliação de Organizações Educativas: Indicadores de Gestão. in J. A. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura (Orgs.). *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 147-160.

LIMA, L. C. (2002). Avaliação e Concepções Organizacionais de Escola: Para uma Hermenêutica Organizacional. in J. A. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura. (Orgs.) *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

OCDE (1992). *As Escolas e a Qualidade*. Rio Tinto: Edições ASA.

RODRIGUES, C. & SARRICO, C. (2004). A Gestão Estratégica e a Avaliação de Desempenho: Concepções do Modelo de Balanced Scorecard numa Escola Secundária. in J. Costa, A. Nóvoa & A. Ventura(Orgs.). *Políticas e Gestão Local da Educação. Actas do III Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

SILVA, E. A. & MENDES, M. C. (2013). Avaliação institucional no ensino superior em Angola: um olhar à luz das perspetivas burocrática, política e institucional. in G. T. Felix & D. Leite (Orgs.). *Avaliação Institucional e Ação Política. Múltiplas realidades da educação superior*. Santa Maria: Editora da UFSM, pp. 333-359.

SOBRINHO, J. D. (2000). *Avaliação Institucional - Teorias e Experiências*. São Paulo: Cortez.

SOBRINHO, J. D. (Org.) (2003). *Avaliação e Compromisso Público: a educação superior em debate*. Florianópolis: Insular.