



Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para Gestão.

Célia Maria Pereszluha

RESUMO

Este processo de avaliação das disciplinas e do desempenho dos cursos de graduação, aplicado a uma universidade do Estado do Paraná, fundamentou-se nos os métodos recomendados na legislação que regulamenta a Avaliação Institucional e, em técnicas integradoras, tais como negociação e participação. Selecionou-se um conjunto de variáveis, a partir de discussões e debates com professores de diferentes áreas do conhecimento. Os instrumentos para coleta de dados, foram elaborados após várias reuniões com os segmentos da Instituição. Tais reuniões tinham a finalidade de sensibilizar a comunidade universitária sobre a importância do processo, refletir sobre as pratica do ensino e buscar a sintonia dessas, aos padrões de qualidade do ensino superior. O consenso foi o critério. Os resultados, em relatórios e análises críticas, objetivavam subsidiar aqueles gestores à implementação de planos, medidas e ações preventivas ou corretivas, para elevar o nível qualitativo do ensino. O presente estudo não se considera acabado. Trata-se apenas de uma parte de um todo, mais abrangente, mesmo porque a avaliação é um processo contínuo. Desta maneira, esta ferramenta, servirá como ponto de partida para trabalhos futuros, que permitam demais indicadores de qualidade pertinentes aos segmentos de pesquisa, extensão e gestão universitária.

Palavras-chave: Avaliação; desempenho; indicadores de qualidade no ensino superior.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das Instituições de Ensino Superior (IES), principalmente as universidades e a natureza de suas atividades, torna seu processo de gestão sujeito a um conjunto muito amplo de fatores e interferências de agentes internos e externos às decisões sobre suas estruturas institucionais e serviços a serem oferecidos.

Entre estes fatores encontra-se o processo de avaliação como critério para julgar e analisar a autorização e funcionamento das IES, em vista disso, avaliação institucional, passou a integrar a totalidade das IES. Ocupando atualmente um grande espaço dentre as preocupações estruturais das instituições.

Mestre em Engenharia da Produção, pela UFSC (Sc- Brasil); Bel. em Psicologia (UTP - PR, Brasil), Formação de Psicólogo UTP - PR, Brasil) e Especialista em Magistério Superior (UTP-PR, Brasil).

Neste sistema de avaliação, instalado e consolidado no cenário político e social, a qualidade dos cursos superiores tem ocupado espaço relevante entre as prioridades dos dirigentes e governantes, questões sobre educação, deixam de ser mera política social e passam ser políticas estratégicas, no sentido de melhorar a qualificação dos novos profissionais.

Melhorar a qualificação, significa, reavaliar o ensino, a consistência dos cursos de graduação e pós-graduação, investir em pesquisa etc. Enfim, somente refletindo sobre tais questões é possível vislumbrar possibilidades de formar futuros profissionais capazes e, em melhores condições de ambicionar posições mais significativas no mercado mundial.

Diante da globalização, fenômeno irreversível, cujo comércio se dá em mercado sem fronteiras. Tal fenômeno, evidencia necessidade e urgência em criar mecanismos que possibilitem ampliar os conhecimentos de pessoas cujas competências possam acompanhar a velocidade das mudanças que são inerentes ao momento histórico e social em que vivem.

O panorama que se apresenta, neste momento de mundo evidencia competição e concorrência cada vez mais acentuadas. As IES não poderiam se omitir frente a tal situação. Sua contribuição é fundamental, pois em se tratando de qualificação, competências e habilidades, evidencia-se que tais questões estão inseridas na educação e no ensino.

As IES, conscientes que estão do seu papel, neste contexto social, integram as suas atividades à avaliação institucional, como uma ferramenta de gestão, visando a melhoria do desempenho dos cursos, bem como atingir a satisfação dos seus clientes internos e externos.

O presente estudo apresenta uma proposta de modelo de avaliação institucional, entendendo-se que a avaliação institucional é uma parte importante do Sistema Avaliativo e que contribui para o aperfeiçoamento com tal.

A pesquisa foi elaborada a partir de um estudo junto ao corpo docente da Universidade da Tuiuti do Paraná (UTP), localizada na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná no segundo semestre do ano de 2000. O método utilizado foi o do consenso, buscando o levantamento de sugestões sobre as questões consideradas mais relevantes para o objeto de estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

A pesquisa avaliativa tem por finalidade levantar dados para subsidiar os gestores dos cursos avaliados para um processo de reflexão e autocrítica e, também àqueles educadores que de maneira geral preocupam-se com os aspectos de melhoria e aperfeiçoamento do desempenho dos recursos humanos e dos processos acadêmicos envolvidos, segundo atividades didático-pedagógicas. Ferramenta necessária para que as IES verifiquem seus respectivos pontos fortes e pontos fracos, de modo a traçar metas e ações estratégicas saneadoras das dificuldades, com vistas ao alcance da excelência em suas funções e atividades.

Desta forma, constituem-se em objetivos geral e específicos de estudo:

2.1 OBJETIVO GERAL

- Elaborar um processo de avaliação do desempenho dos cursos de graduação, dos docentes e das disciplinas, visando constante aperfeiçoamento da qualidade do ensino superior.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Subsidiar um processo de autocrítica para o corpo docente, responsável pelos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, possibilitando um constante aperfeiçoamento dos processos acadêmicos;
- diagnosticar as condições dos cursos de graduação, cujas necessidades sejam graduadas em pontos fortes e em pontos fracos, para adoção de ações de melhoria;
- verificar a efetiva eficácia dos cursos, a partir da reflexão sobre os respectivos objetivos, processos e resultados;
- mensurar o desempenho do corpo docente, com vistas à proposição de programas de aprendizagem e de aperfeiçoamento;
- contribuir com a consolidação do processo de avaliação institucional, nas IES.

2.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Buscando atender a estes objetivos, levantam-se as seguintes questões que norteiam a pesquisa:

Avaliar o desempenho dos docentes dos cursos de graduação, pode induzir as Instituições de Ensino Superior a ações mais efetivas no sentido de contribuir com a melhoria da competência dos futuros profissionais?

Avaliar o desempenho dos docentes dos cursos de graduação, pode conduzir as Instituições de Ensino Superior a medidas corretivas mais eficientes com vistas à excelência dos cursos?

2.4 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

Se a avaliação do desempenho dos docentes demanda uma interpretação multidimensional, faz-se necessário uma metodologia diversificada e ampla que permita múltiplas verificações;

Uma avaliação eficaz do desempenho dos docentes, necessita uma elaboração instrumental adequada e capaz de gerar informações fidedignas;

Se avaliar significa refletir sobre o grau de responsabilidade, então é possível pelo desempenho dos discentes obter dados, de modo a mensurar o grau de responsabilidades.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Conduzir as organizações modernas em um meio ambiente competitivo é, no mínimo, complicado. Diante de tal complexidade, é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. Atualmente os gestores precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência institucional.

Sob essa perspectiva, Kaplan; Norton (1997) propõem o método *Balanced Scorecard* (BSC), o qual oferece os instrumentos de que os executivos necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Ele traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Ainda, enfatiza a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos e mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

Considerando que o responsável pelo desempenho do colaborador é o administrador, então ele tem cinco operações básicas e juntas compõem a integração de recursos em um organismo ativo e em crescimento. São as operações: fixar objetivos, organizar tarefas, motivar e comunicar a equipe de trabalho e, o mais fundamental, avaliar o trabalho por padrões de mensuração. (DRUCKER, 1997).

Aqui, a preocupação maior se dá com a avaliação, razão porque há de se deter mais especificamente no tratamento desta tarefa. Em sendo assim, o gestor deve estabelecer os padrões de mensuração ao desempenho da organização; assegurar que todo funcionário tenha seus padrões de avaliação, que estes estejam voltados ao desempenho da organização como um todo e que estejam, ao mesmo tempo, voltados ao trabalho de cada um e ajudem o indivíduo a executá-lo.

Para Hampton (1992:473), a avaliação está relacionada ao sistema de controle de uma organização, desde que, na administração, controles significam mensurações, ou até obter informações sobre o desempenho e com elas realimentar os gestores, de forma que estes possam comparar os resultados reais com os planejados e decidir o que fazer com relação a quaisquer discrepâncias ou problemas aparentes.

No contexto empresarial, entende Lucena (1992) que, na prática, a gerência do processo de avaliação de desempenho confunde-se com a própria gerência do negócio, à medida que as ações são canalizadas para obtenção dos resultados. Ou seja, se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente e segundo LUCENA (1992) é impossível separar essas duas coisas.

O desempenho positivo, bem como, a criatividade das pessoas, segundo Lucena (1992:18), está condicionado a algumas variáveis, tais como a definição do que se espera das pessoas (resultados) e ao equacionamento dos requisitos necessários ao bom desempenho. Esses requisitos estão relacionados à qualificação profissional, às facilidades administrativas identificadas na cultura Organizacional, ao Estilo Gerencial, praticado e ,as contingências do Ambiente Externo. O conjunto desses processos dimensiona o campo de atuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos: Negociação do desempenho (Resultados Esperados); Acompanhamento do desempenho (*feedback* ao empregado); Ações sobre o desempenho; e Avaliação de resultados.

A avaliação, para Sveiby (1998), deve ter por finalidade melhorar a qualidade dos serviços, oferecida aos clientes da organização e, de modo geral, atender aos anseios da sociedade. A avaliação completa dos Ativos Intangíveis é composta da avaliação externa; nesta, a avaliação é submetida aos seus clientes, credores e acionistas da organização. A avaliação externa é o momento em que a empresa se descreve da forma mais precisa possível para os envolvidos, clientes, credores e acionistas para que eles possam avaliar a qualidade da gerência. A avaliação interna é realizada por uma equipe, especialmente designada e treinada para esse fim. As informações obtidas, a partir dessa verificação, serão utilizadas pelo gerente que precisa conhecer e o máximo possível à empresa para poder monitorar seus progressos e tomar medidas corretivas, quando necessário. Ou seja, esse instrumento fornece um sistema de gerenciamento de informações. E, com a avaliação da competência profissional, é verdade que se estará avaliando a competência dos funcionários. Com isto, obtém-se uma fonte inestimável de conhecimentos das estruturas interna e externa, pois estas influem na totalidade da organização (SVEIBY, 1998).

Para Arruda (1997:61), a avaliação refere-se à análise e ao julgamento sistemáticos, sobre o mérito ou eficácia de um programa, atividade ou processo. Para qualquer avaliação profunda não se pode considerar somente os resultados, seja com relação aos objetivos (saídas) desejados quanto a efeitos mais complexos (resultados ou impactos), contudo há de se de considerar também as condições iniciais e os recursos disponíveis às unidades que estão sendo avaliadas, bem como os processos em curso, em tais unidades. A avaliação como parte de um processo de Gestão da Qualidade é a busca de indicadores para avaliar as metas e a execução de planos e programas da qualidade institucional com vistas à melhoria contínua.

A avaliação docente desenvolve-se em consideração ao todo. O bom professor é aquele cujo ensino estiver referendado por alguma forma, mesmo que simples, de pesquisa. Informalmente também se torna possível fazer-se investigação. A reflexão crítica, a curiosidade e a capacidade de decisão são, igualmente, alguma forma de investigação (BOTH, 1992).

À avaliação docente, objetiva-se detectar, através do parecer dos alunos, a qualidade do processo ensino-aprendizagem e o indicador do desempenho docente, pretende refletir tal desempenho do professor pelo aluno, levando-se em conta os seguintes itens: conteúdo programático, método de ensino, relacionamento professor/aluno, atitudes pessoais, e comportamento funcional. Pelos resultados do processo de avaliação do desempenho do professor devem, sem dúvida, subsidiar tomada de decisões departamental, quanto ao conteúdo programático, aos aspectos metodológicos e comportamentais do professor em relação aos alunos (ARRUDA, 1997).

4. METODOLOGIA E RESULTADOS

Quanto à metodologia para esta pesquisa, utilizou-se de alguns aspectos técnicos e metodológicos do Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), visto que, no projeto inicial deste trabalho, houve intenção de se trabalhar a avaliação de maneira global, ou seja, envolver todos os segmentos da universidade. No entanto, por questões da exigüidade do tempo e da delimitação do próprio tema, limitou-se o objeto de estudo a apenas aspectos do desempenho das funções didático-pedagógicas.

Compreende-se a importância da avaliação das condições de funcionamento de todos os aspectos administrativos e de infra-estrutura que sustentam e apóiam as três dimensões da universidade (ensino, pesquisa e extensão). Entretanto, justifica-se, a priorização à questão do desempenho do corpo docente, porque se entende que o resultado, obtido por esta pesquisa, apresenta uma grande quantidade de variáveis que interferem diretamente na qualidade do ensino e também no fortalecimento das outras atividades, acima citadas.

Ainda que delimitado o campo de investigação, com os dados obtidos é possível fornecer subsídios para a correção dos rumos e ainda subsidiar a continuidade do processo avaliativo na Instituição de Ensino Superior, objeto desta reflexão. Servirá também como ponto de partida para alavancar o debate sobre outros problemas enfrentados nesta e em outras instituições, potencializar discussões e debates em torno de novos métodos e ferramentas, os quais permitem o aperfeiçoamento do processo de avaliação.

Na tabela 1, abaixo, constam os aspectos estudados sobre avaliação do desempenho docente no ensino da graduação, conforme indicadores propostos pelo PAIUB (BRASIL, 1994) e constantes do Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP, 1999), objeto deste estudo.

TABELA 1 - Avaliação do desempenho docente

O que é avaliado	Quesito a considerar
Desempenho científico e técnico	Clareza, a fundamentação, perspectivas divergentes, inter-relação e domínio dos conteúdos, questionamento, síntese, soluções alternativas
Desempenho didático-pedagógico	Cumprimento dos objetivos, conteúdos, procedimentos e materiais didáticos / bibliográficos

Aspectos atitudinais	Ética, clima livre de tensão, orientação, atitudes e valores
Pontualidade e exigência de pontualidade dos alunos	Pontualidade do professor; pontualidade dos alunos.

Fonte: Projeto de Avaliação Institucional da UTP (1999:34)

Avaliação das disciplinas

Na avaliação das disciplinas, verificou-se os objetivos de cada disciplina, o plano de ensino, as fontes de consulta/bibliografia, os procedimentos de avaliação, de conteúdo das avaliações e de atividades práticas. Estes aspectos foram avaliados, a partir instrumentos de coleta de dados, elaborados de acordo com as especificidades dos mesmos.

Avaliação do desempenho docente

Na avaliação do desempenho docente, verificou-se variáveis relacionadas com o desempenho científico e técnico, com o desempenho didático-pedagógico, com os aspectos atitudinais, com a pontualidade e exigência, da mesma, da parte de alunos. Estes aspectos foram avaliados, a partir instrumentos de coleta de dados, elaborados de acordo com as especificidades dos mesmos.

Avaliação do desempenho discente

Na avaliação do desempenho do discente, foram verificados os aspectos relacionados com a base acadêmica do aluno e sua respectiva participação ativa nas aulas, com a formação ética, com a realização de tarefas acadêmicas, e com seu interesse e motivação. Estes aspectos foram avaliados, a partir instrumentos de coleta de dados, elaborados de acordo com as especificidades dos mesmos.

4.1 Tipo da pesquisa

Neste sistema de avaliação, instalado e consolidado no cenário político e social, a qualidade dos cursos superiores tem ocupado espaço relevante entre as prioridades dos dirigentes e governantes, questões sobre educação, deixam de ser mera política social e passam ser políticas estratégicas, no sentido de melhorar a qualificação dos novos profissionais.

Esta pesquisa é aplicada, quantitativa, descritiva, complementada por um estudo de caso, qualitativo. Justifica-se a adoção destes métodos, por objetivar a geração de conhecimentos, para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. A abordagem é quantitativa, porque traduz as opiniões e informações em números, conforme se observa nas tabelas de resultados. Qualitativa, considerando que há uma interação e uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição unem-se ao ambiente institucional, que é a fonte direta e natural para coleta de dados. Também por descrever as características de uma determinada população, a partir da coleta de dados, e detalha a situação de uma determinada instituição, a Universidade Tuiuti do Paraná, pois exige a interação entre o pesquisador e os membros da situação investigada.

O uso do método do consenso, para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados da avaliação, através de pesquisa junto aos professores, revelou-se adequado para levantar sugestões mais relevantes ao objeto de estudo.

Após uma série de reuniões com os professores da Universidade Tuiuti do Paraná, os referidos instrumentos foram estruturados de acordo com a metodologia de Marconi & Lakatos (1990), ou seja, elaborados em forma de questionários, com respostas de múltipla escolha, separados por blocos temáticos.

O sistema de valoração utilizado nos questionários foi a Escala Likert (Likert, 1979), cujo método simples permite um grande número de proposições, consideradas importantes, em relação às atitudes ou opiniões, sejam elas diretas ou indiretas com o objeto a ser estudado.

Pela Escala de Likert, há que as proposições expressarem determinado ponto de vista favorável ou desfavorável ao assunto pesquisado. As proposições favoráveis, em ordem decrescente, são apresentadas de 5 a 1 (LIKERT, 1979). Corresponde a 5, completa aprovação; 4, aprovação; 3, neutralidade; 2, desaprovação incompleta; e 1, desaprovação.

A aplicação dos questionários, realizou-se com auxílio de um professor previamente orientado para tal, em cada respectiva série do curso estudado. O preenchimento do questionário ocorreu sempre aos últimos quinze minutos da primeira hora do turno de funcionamento do respectivo curso, com o objetivo de atingir o maior número de alunos, considerando-se os alunos retardatários ao início daquelas aulas. Cumprida a exigência do preenchimento dos questionários, os mesmos eram entregues ao professor-aplicador que os guardava em envelopes que ao final eram devidamente lacrados e encaminhados ao pesquisador para respectiva tabulação.

Delimitação do universo e amostragem

Realizou-se a amostragem não-probabilista intencional, visto que o pesquisador estava interessado na opinião (ação, intenção, entre outros) de determinados elementos da população, não se dirigindo à massa, e sim a elementos representativos da população em geral. A pesquisa abrangeu 2.529 alunos da população escolhida, entre os cursos de Odontologia, Matemática, Informática, História, Medicina Veterinária, Direito, Ciências Econômicas e Piloto Comercial; 219 professores, distribuídos proporcionalmente de acordo com as disciplinas dos respectivos cursos.

A amostragem de alunos significa 18% de um conjunto de 14.000 alunos, distribuídos em 42 cursos de graduação, da Universidade Tuiuti do Paraná; a amostragem de professores foi de aproximadamente 33% num conjunto de 650 professores contratados.

Etapas do processo

A metodologia do processo de avaliação desdobrou-se em várias etapas:

1.ª Etapa – entrevistas não-estruturadas, com os diretores e coordenadores dos respectivos cursos, cujo objetivo foi apresentar propostas com destaques à finalidade e à relevância da pesquisa, bem como, despertar a motivação e a conscientização, dos mesmos, sobre a importância da avaliação dos cursos, com vistas ao aprimoramento do desempenho das funções didáticas e pedagógicas. As técnicas utilizadas incluíram debates; reuniões e grupos de trabalho.

2.ª Etapa – discussão e debate, sobre o tema, encontro realizado no local, onde funcionava o curso a ser estudado, com os membros dos Comitês de Avaliação de Curso (três de cada curso), os quais eram indicados ou pelo diretor da faculdade ou coordenador do curso.

Em cada curso da Universidade Tuiuti do Paraná há três professores componentes de um comitê, que tratam de questões referentes aos indicadores de qualidade dos cursos.

Com os trabalhos desta 2.ª etapa, objetivou-se:

- a) debater sobre os principais objetivos que direcionam o processo de avaliação;
- b) discutir e expor idéias sobre o melhor período e forma de aplicação dos instrumentos de coleta de dados aos alunos e professores dos cursos, envolvidos no processo;
- c) analisar os estudos sobre a legislação pertinente ao processo de avaliação dos cursos de graduação, vigentes no sistema da educação nacional;
- d) levantar sugestões para subsidiar a elaboração dos instrumentos de avaliação;
- e) avaliar a relevância das questões a serem propostas, a amostra e os critérios a serem adotados.

3.ª Etapa – apresentação e discussão dos dados, oriundos das reuniões das etapas anteriores, ou seja, as sugestões dos professores das diversas faculdades de diferentes áreas do conhecimento, devidamente compiladas, juntamente com necessidades detectadas, as quais

eram também comparadas com os indicadores de desempenho dos cursos, conforme recomendação do PAIUB (BRASIL, 1998). Tal discussão tinha finalidade de obter o consenso sobre as questões divergentes. Muitas das sugestões, mesmo tratadas em faculdades diferentes, coincidiam.

4.^a Etapa – a própria pesquisadora aplicou o pré-teste aos alunos da 1.^a série do curso de Arquitetura e Urbanismo e cujo objetivo foi testar o instrumento de coleta de dados, ou seja, validá-lo junto à população a ser pesquisada. Durante a aplicação, verificou-se o entendimento das questões e da escala de valores, utilizado nos instrumentos, e o tempo necessário para o preenchimento dos mesmos.

Com o pré-teste, obtém-se uma estimativa sobre os futuros resultados e também se verificam fidedignidade, validade, e operatividade do questionário. (MARCONI & LAKATOS, 1990):

5.^a Etapa – apresentação dos resultados do pré-teste, após verificação da viabilidade dos instrumentos. Com os questionários preparados à avaliação do desempenho do docente, do discente e das disciplinas; ainda, nesta etapa, houve mais uma seqüência de reuniões, para além de informar os resultados da aplicação dos questionários na turma selecionada para a aplicação do pré-teste, também fazer consenso e padronizar a operacionalidade da aplicação dos questionários aos demais cursos. Também foi possível estabelecer a previsibilidade de tempo à tabulação dos dados coletados e a elaboração dos resultados.

Aplicação dos instrumentos na amostragem

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados aos alunos foi realizada em sala de aula, obedecendo rigorosamente o período, data e horário mais adequados conforme definição consensual. A aplicação aos professores foi auxiliada pelas secretárias dos respectivos cursos, em vista de os referidos professores escolhidos ministrarem suas aulas em dias e horários diferentes. O procedimento de entrega dos questionários respondidos foi semelhante ao utilizado para os alunos, ou seja, os professores, após registrarem suas respostas, entregaram em envelope lacrado, à secretária, e esta os enviou à pesquisadora.

Levantamento dos resultados

O levantamento e apuração dos resultados foram registrados em aparelho eletrônico de computador, em planilhas eletrônicas, editores de texto e/ou sistema informatizado específico.

Procederam-se à análise e à interpretação dos resultados, após apuração total dos dados, apresentados nos questionários dos docentes e nos dos discentes.

Com os resultados da avaliação, foi possível elaborar relatórios por disciplinas, por séries e por curso, os quais foram apresentados aos gestores e professores dos respectivos cursos avaliados da Universidade Tuiuti do Paraná.

Análise dos resultados

Conforme a metodologia, foi comprovado, neste estudo, a efetividade das técnicas, dos procedimentos e também o pressuposto de que se deve buscar, democraticamente, o envolvimento dos membros da comunidade universitária, com vistas à adesão voluntária ao processo avaliativo. As técnicas utilizadas evidenciaram que à medida que as reuniões aconteciam em um clima participativo e de confiança mútua, o interesse sobre o tema, bem como, o engajamento dos professores e dirigentes aumentavam.

A primeira etapa, momento em que ocorreram entrevistas não-estruturadas com os diretores e coordenadores, foi de fundamental importância para o despertar da motivação e da conscientização do processo, pois se acreditava ser necessário iniciar os trabalhos com os mesmos, de modo que se tornassem os impulsionadores de suas equipes nas respectivas Faculdades, pois o resultado da avaliação contribuirá com a eficácia de suas funções

administrativas, dentre elas, a verificação da efetividade das políticas e dos programas desenhados para os cursos. Os coordenadores também considerados, atores principais, responsáveis diretos pela gestão dos cursos e eficácia do desempenho qualitativo dos professores que estão sob suas responsabilidades.

A segunda etapa, momento das reuniões com os professores, membros dos comitês de avaliação de curso, esses, de certa forma, já se encontravam mobilizados pelos diretores e coordenadores. No início das reuniões, participavam de forma tímida; porém, ao transcurso dos debates e discussões, eram conduzidos de maneira que pudessem expressar livremente suas próprias opiniões e sugestões, isso aumentava o interesse e a preocupação com o tema.

A terceira etapa, já era esperada com bastante entusiasmo, pelos componentes dos grupos de trabalho, pois era o momento de análise das sugestões de todos os professores das várias faculdades e, então, o do consenso às questões divergentes. Nesta fase, evidenciou-se sintonia entre as preocupações dos professores, cujo interesse efetivo era a melhoria do ensino, então a aceitação dos processos avaliativos era muito boa. Percebia-se isso, pelas questões levantadas, mesmo quando discutidas em faculdades diferentes, coincidiram entre si.

A quarta etapa, também se verificou a eficácia dos procedimentos anteriores; pois, à aplicação do pré-teste, quase não houve registro de alterações. Apenas alguns poucos alunos manifestaram o desejo de avaliar outros aspectos, relacionados à infra-estrutura dos cursos. Com relação a esta questão, os alunos foram informados, que a avaliação de outros segmentos, incluindo, infra-estrutura, estavam no planejamento para breve. Também se evidenciou a necessidade de adaptação do instrumento para o curso de Arquitetura e Urbanismo. Neste, havia necessidade de fazer constar os nomes dos professores, da disciplina, no questionário, pelo fato de haver mais de um professor, em algumas disciplinas.

A quinta etapa também foi de importância fundamental para o processo, pela padronização dos procedimentos operacionais de aplicação dos instrumentos de coleta de dados para todos os cursos. Os professores, responsáveis pela aplicação, receberam orientação para o procedimento.

Essa concepção metodológica naturalística, baseada no poder da negociação e participação da comunidade acadêmica, amplia, completa e integra o processo, propondo outros caminhos ainda não percebidos à prática desenvolvida.

No Quadro 1, consta análise comparativa das médias, por blocos temáticos, ou seja, avaliação do desempenho do docente, do desempenho do discente e das disciplinas, obtidas a partir dos resultados das avaliações, *pelos docentes e discentes* dos cursos avaliados.

CURSO DE ODONTOLOGIA	
Alunos matriculados = 306	Professores contratados = 78
Alunos respondentes = 258	Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 3,5 e 4,2 , totalizando a média geral 3,85 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,5 e 5,0 , totalizando a média geral 4,75 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,9 e 4,1 , totalizando a média geral 4,0 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 4,3 e 4,9 , totalizando a média geral 4,6 .
As médias dos 05 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 3,7 e 4,6 , totalizando a média geral 4,15 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,5 e 5,0 , totalizando a média geral 4,75 .

CURSO DE HISTÓRIA	
Alunos matriculados = 210 Alunos respondentes = 117	Professores contratados =21 Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,2 e 4,8 , totalizando a média geral 4,5 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,6 e 5,0 , totalizando a média geral 4,8 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,8 e 4,7 , totalizando a média geral 4,25 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,0 e 5,0 , totalizando a média geral 4,0 .
As médias dos 05, itens submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,1 e 4,6 , totalizando a média geral 4,35 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,0 e 4,6 , totalizando a média geral 4,3 .
CURSO DE MATEMÁTICA INFORMÁTICA	
Alunos matriculados = 276 Alunos respondentes = 124	Professores contratados = 18 Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,0 e 4,7 , totalizando a média geral 4,35 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,4 e 4,9 , totalizando a média geral 4,65 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,5 e 4,6 , totalizando a média geral 4,05 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 4,1 e 4,8 , totalizando a média geral 4,5 .
As médias dos 05 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,2 e 4,7 , totalizando a média geral 4,45 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,1 e 4,7 , totalizando a média geral 4,2 .
CURSO DE DIREITO	
Alunos matriculados = 1.113 Alunos respondentes = 713	Professores contratados = 53 Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,1 e 4,4 , totalizando a média geral 4,25 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,9 e 5,0 , totalizando a média geral 4,95 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,9 e 4,4 , totalizando a média geral 4,15 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 4,4 e 4,9 , totalizando a média geral 4,65 .
As médias dos 05 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,2 e 4,6 , totalizando a média geral 4,4 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,1 e 4,5 , totalizando a média geral 4,3 .

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS	
Alunos matriculados = 259 Alunos respondentes = 154	Professores contratados = Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 3,7 e 4,1 , totalizando a média geral 3,9 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,4 e 5,0 , totalizando a média geral 4,7 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,8 e 3,9 , totalizando a média geral 3,85 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,8 e 4,7 , totalizando a média geral 4,25 .
As médias dos 05 itens, submetidos à avaliação do discente, oscilaram entre 3,9 e 4,4 , totalizando a média geral 4,15 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 3,9 e 4,1 , totalizando a média geral 4,0 .
CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA	
Alunos matriculados = 282 Alunos respondentes = 242	Professores contratados = 34 Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 3,8 e 4,5 , totalizando a média geral 4,15 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,8 e 5,0 , totalizando a média geral 4,9 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,6 e 4,4 , totalizando a média geral 4,0 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 4,0 e 4,9 , totalizando a média geral 4,45 .
As médias dos 05 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 3,8 e 4,6 , totalizando a média geral 4,2 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 4,2 e 4,6 , totalizando a média geral 4,4 .
CURSO DE PILOTO COMERCIAL	
Alunos matriculados = 306 Alunos respondentes = 258	Professores contratados = 15 Professores respondentes =
Avaliação pelo discente	Avaliação pelo docente
As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 3,8 e 4,4 , totalizando a média geral 4,1 .	As médias dos 16 itens, submetidos à avaliação das funções didático-pedagógicas, oscilaram entre 4,8 e 5,0 , totalizando a média geral 4,9 .
As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 3,3 e 4,2 , totalizando a média geral 3,75 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação das disciplinas, oscilaram entre 4,4 e 5,0 , totalizando a média geral 4,7 .
As médias dos 05 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 3,4 e 4,5 , totalizando a média geral 3,95 .	As médias dos 04 itens, submetidos à avaliação do desempenho do discente, oscilaram entre 3,4 e 3,9 , totalizando a média geral de 3,65 .

QUADRO 1 - Análise dos cursos avaliados

Curso de Odontologia

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de Odontologia, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes* com relação às questões avaliadas, constantes dos blocos temáticos, acima expostos.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), o nível de satisfação é excelente.

Ainda sob o ponto de vista dos *discentes*, no bloco temático das funções didático-pedagógicas, observa-se baixa na média.

Curso de História

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de História, às questões avaliadas, constantes dos blocos temáticos expostos acima, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes*.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), nas médias gerais, *o nível de satisfação é bom*. Entretanto, no bloco temático que apresenta a *avaliação do desempenho das disciplinas*, observou-se uma certa oscilação das médias. Neste caso, faz-se necessário uma reflexão sobre a situação.

Curso de Matemática Informática

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de Matemática Informática, às questões avaliadas, constantes dos blocos temáticos expostos acima, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes*.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), o nível de satisfação é excelente.

Ainda do ponto de vista dos *discentes*, observou-se uma certa oscilação das médias, constante do bloco temático que apresenta *avaliação do desempenho das disciplinas*. Neste caso, faz-se necessário uma reflexão sobre a situação.

Curso de Direito

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de Direito, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes* com relação às questões avaliadas, constante dos blocos temáticos, acima expostos.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), o nível de satisfação é excelente.

Curso de Ciências Econômicas

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de Ciências Econômicas, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes*, com relação às questões avaliadas, constante dos blocos temáticos, acima expostos.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), o nível de satisfação é excelente.

Curso de Medicina Veterinária

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de Medicina Veterinária, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes*, com relação às questões avaliadas, constante dos blocos temáticos, acima expostos.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), o nível de satisfação é excelente.

Curso de Piloto Comercial

Considerando as médias gerais *das notas atribuídas aos docentes* do Curso de Piloto Comercial, pode-se considerar *bom o nível de satisfação da parte dos discentes*, com relação às questões avaliadas, constante dos blocos temáticos, acima expostos.

Ainda do ponto de vista dos *discentes*, observou-se uma certa oscilação das médias dos blocos temáticos, *sobre desempenho das disciplinas e de desempenho dos discentes*. Neste caso, faz-se necessário uma reflexão sobre a situação.

Do ponto de vista *dos docentes* (auto-avaliação), *o nível de satisfação é bom*. Entretanto, no bloco temático, que apresenta a *avaliação do desempenho dos discentes*, observou-se uma certa oscilação das médias. Neste caso, faz-se necessário uma reflexão sobre a situação.

Na Tabela 2, abaixo, consta uma visão geral dos resultados da avaliação (docentes e discentes), com as médias gerais, obtidas nos blocos temáticos dos respectivos cursos pesquisados.

TABELA 2 - Desempenho geral dos cursos por bloco temático

Tema	Ciências Econômicas		Direito		História		Matemática Informática		Medicina Veterinária		Odontologia		Piloto Com.		M. Geral Cursos
	Disc.	Doc.	Disc.	Doc.	Disc.	Doc.	Disc.	Doc.	Disc.	Doc.	Disc.	Doc.	Disc.	Doc.	
Desempenho didático-pedagógico	3,9	4,7	4,2	5,0	4,5	4,8	4,3	4,7	4,2	4,9	3,9	4,8	4,1	4,9	4,49
Desempenho das disciplinas	3,9	4,3	4,2	4,7	4,4	4,3	4,1	4,5	4,3	4,4	4,1	4,4	3,9	4,7	4,37
Desempenho discente	4,1	4,5	4,5	4,3	4,5	4,3	4,6	4,4	4,4	4,3	4,3	4,8	4,3	3,7	4,43

Disc.: discentes; Doc.: docentes; M: média; com.: comercial.

Na Tabela 3, abaixo, pode ser observado, o número de discentes matriculados, nos respectivos cursos, e dos percentuais daqueles que participaram e contribuíram para a consolidação dos resultados e eficácia da pesquisa.

TABELA 3 - Número de discentes participantes da avaliação

Curso	N.º de alunos matriculados	N.º de alunos respondentes	Percentuais
Odontologia	360	258	71,67
Matemática Informática	276	124	44,93
História	210	117	57,71
Medicina Veterinária	282	242	85,82
Direito	1113	713	64,06
Ciências Econômicas	259	154	59,46

Piloto Comercial	83	47	56,65
Total	2529	1655	65,44

N.º: número.

Conforme pode ser observado na Tabela 4, abaixo, não foi possível calcular os percentuais de participação dos docentes que aderiram à pesquisa, tendo em vista que o número de questionários respondidos e devolvidos pelas faculdades não corresponde ao número de docentes contratados. Este fato se deve a que alguns docentes têm sob sua responsabilidade mais de uma disciplina ao mesmo curso.

TABELA 4 - Número de docentes participantes da avaliação

Curso	N.º de prof. Contratados	N.º de questionários respondidos	Percentuais
Odontologia	78	47	-
Matemática Informática	18	19	-
História	21	61	-
Medicina Veterinária	34	74	-
Direito	53	102	-
Ciências Econômicas		21	-
Piloto comercial	15	09	-
Total	219	333	-

N.º: número; prof.: professores.

Após a exposição da análise dos resultados e da própria metodologia utilizada, concluiu-se que este modelo metodológico de avaliação foi bastante eficaz e certamente pode contribuir para o crescimento da Instituição, consolidação da cultura da avaliação e com a melhoria da qualidade relacional das pessoas. Tal método baseado na negociação, estimula e favorece a motivação das pessoas, proporcionando um clima organizacional mais propício, ao alinhamento das mesmas, sentido do direcionamento da missão e dos objetivos da Universidade.

Com relação aos resultados dos quesitos avaliados, inerentes ao desempenho das funções didático-pedagógicas, pode-se concluir que o nível do desempenho dos cursos está muito bom, como pode ser observado na Tabela 2, cujo conteúdo é o desempenho geral dos cursos, por bloco temático.

Quanto aos dados demonstrados na Tabela 4, bem como, a impossibilidade de cálculo, os percentuais de participação dos professores na auto-avaliação, não se considera uma falha, visto que os questionários foram elaborados com o propósito de não identificar, professores ou alunos. O objetivo da pesquisa era a verificação do desempenho das disciplinas dos cursos e a conseqüente relação com o desempenho do corpo docente.

4.2 Conclusões

A ênfase na avaliação do desempenho do docente, do discente e das disciplinas se deu em função da necessidade de delimitar a pesquisa e também, porque se compreende que tais fatores são decisivos na promoção da qualidade do ensino, ainda que se considere importante e necessário avaliar todo o conjunto de indicadores de qualidade, bem como, os demais segmentos das IES, dentre os que apóiam as três dimensões da universidade (ensino, pesquisa e extensão).

Com a presente pesquisa, foi possível elaborar relatórios com os resultados da avaliação do desempenho dos docentes, por curso e por disciplinas. Tais relatórios, contribuíram para subsidiar os gestores da Universidade avaliada, tanto no sentido de uma análise crítica dos cursos avaliados, quanto para correção dos rumos, ou seja, implementação de planos mais factíveis de ações preventivas ou corretivas, que permitam a busca da excelência.

Outro fator extremamente importante para a evolução e o fortalecimento da continuidade do processo de avaliação na Universidade foi a participação efetiva dos professores, os quais contribuíram de maneira direta ou indireta para a realização desta pesquisa. Todos os professores convidados engajaram-se com muito interesse aos grupos de trabalho, isso devido aos métodos e técnicas utilizadas sempre enfatizando a participação e a negociação, desde a primeira reunião, visto que houve uma série delas. A forma de chamar os professores para os trabalhos em grupo, quase que na maioria vezes, era através de convite, o que proporcionou de certa maneira, uma adesão voluntária, de grande parte, dos mesmos, ao processo avaliativo.

A metodologia utilizada baseada na negociação e participação dos envolvidos, desde o levantamento de sugestões para elaboração do processo, até a apresentação dos resultados, esta fundamentada no pressuposto de que somente desta forma é possível buscar à conscientização/sensibilização da comunidade universitária para a avaliação.

O processo avaliativo passa por alterações, devido aos novos procedimentos do atual Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10861, de 14 de abril de 2004, o qual esta sendo objeto de estudo para futuros trabalhos. Embora esta pesquisa tenha sido implementada no ano 2000, muitas de suas técnicas e resultados continuam relevantes no contexto.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, J.R.C. **Políticas & indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- BERGQUIST, W.H.; PHILIPPS, S.R. **Components of an effective faculty development program**. In: Journal of Higher Education. VI. XLVI, n.2, mar/apr, 1975:177-211.
- BOTH, J.I. **A questão da avaliação institucional**. Ponta Grossa: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 1992.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Encontro Internacional sobre avaliação do Ensino Superior**. Brasília: SESu, 1988.
- BRASIL. Secretaria de Ensino Superior. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras**. Brasília: MEC/SESU, 1994.
- BRASIL. II DIA da Avaliação - relatório do seminário. **Cadernos de Avaliação Institucional**, Ijuí, n. 17, 1999.
- BRASIL. DIA da Avaliação - relatório do seminário. **Cadernos de Avaliação Institucional**, Ijuí, n. 4, 1996.

- CCE. [Comissão das Comunidades Européias], 1991. Memorando sobre o ensino superior na Comunidade Européia. In: **Estudos: gestão e garantia da qualidade no ensino superior europeu. Métodos e mecanismos.** n.1, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 1993. 26p.
- DIAS SOBRINHO, J. (Org.) **Avaliação Institucional da UNICAMP:** processo, discussão e resultados. Campinas, UNICAMP, 1994.
- _____. Projeto de **Avaliação Institucional da Universidade Tuiuti do Paraná.** Curitiba, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FREITAS, I. M.; SILVEIRA, A. C. **Avaliação da educação superior.** Florianópolis: Insular, 1997.
- GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades:** em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.
- HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea:** teoria, prática e casos. 3ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HEINEN, J.L.N. (Org.) **Avaliação institucional.** Florianópolis: UDESC, 1995.
- KAPLAN, R. S.; SWEENEY, A. *Romeo Engine Plant.* 9-194:032, Boston: Harvard Business School, 1994.
- LIKERT, H. **Novos padrões de administração.** 2ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LUCENA, M.D. da S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MC GREGOR, D. O lado humano da empresa. In: FERREIRA, Y.; CORDEIRO, L. **O conflito humano na empresa.** 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p.45-49.
- OLIVEIRA, C.A.S de. (Org.). Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. **Fundação Cesgranrio**, Rio de Janeiro, v.6, jan./mar, 1998.
- OLIVEIRA, C. A. S. de. Editorial: Sistema Brasileiro de Avaliação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação:** Rio de Janeiro: CESGRANRIO, v. 6, n.º 18, p. 3-5, jan./mar. 1998.
- OLIVEIRA, C. A. S.; SILVA, J. F. da. Educação, Cidadania, Sociedade: avaliação do ensino médio em discussão. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação:** Rio de Janeiro: CESGRANRIO, v. 6, n.º 18, p. 111-152, jan./mar. 1998.
- PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras MEC/SESu. Brasília: SESu, 1994.
- PERESZLUHA, C. M. **Avaliação das disciplinas e do Desempenho do Corpo Docente nos Cursos de Graduação. Aplicação a Uma Universidade do Estado do Paraná.** Dissertação. Florianópolis: UFSC, 2000.
- SOUZA, E.C.B.M. (Org.). **Avaliação de docentes e do ensino.** Brasília: UnB Cátedra, 1998.
- SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das nações** – gerenciando e ampliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- UnB. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Projeto de Avaliação Institucional.. Brasília, 1994.
- UTP. **Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Tuiuti do Paraná.** Curitiba: UTP, 1999.

