

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC - UnC - UNIPLAC**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A EXPERIÊNCIA DA
UNOESC CAMPUS VIDEIRA**

CARLOS MANUEL REYES FERNÁNDEZ

**FLORIANÓPOLIS
2001**

Carlos Manuel Reyes Fernández

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A EXPERIÊNCIA DA
UNOESC CAMPUS VIDEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Administração

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, Maio de 2001.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A EXPERIÊNCIA DA UNOESC CAMPUS VIDEIRA

Carlos Manuel Reyes Fernández

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

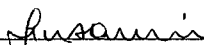
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Dr. Nelson Colossi
Presidente



Prof. Dra. Angelise Valladares Monteiro
Membro



Prof. Msc. Luiza Maria Bessa Rebelo
Membro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	TEMA E PROBLEMA	1
1.2	JUSTIFICATIVA	3
1.3	OBJETIVOS	4
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO RELATÓRIO	5
2	BASE CONCEITUAL	6
2.1	ASPECTOS CONCEITUAIS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	6
2.2	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO MUNDO	11
2.3	MODELOS E EXPERIÊNCIAS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO BRASIL	18
2.4	DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	28
3	METODOLOGIA	31
4	COMPARATIVO DOS ASPECTOS AVALIADOS NOS ANOS 1997/98 E 2000	39
4.1	DIMENSÃO 1: DESEMPENHO DO CORPO DOCENTE	39
4.2	DIMENSÃO 2: SATISFAÇÃO DO CORPO DISCENTE QUANTO A SERVIÇOS DE APOIO	42
4.3	DIMENSÃO 3: SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E PROFESSORES	48
4.4	DIMENSÃO 4: ESTRUTURA FÍSICA	54
4.5	DIMENSÃO 5: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	58
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	64
5.1	MELHORIA DO DESEMPENHO DO CORPO DOCENTE	65
5.2	MELHORIAS QUANTO AOS SERVIÇOS DE APOIO	66
5.3	MELHORIAS QUANTO À SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E PROFESSORES	72
5.4	MELHORIA DA ESTRUTURA FÍSICA	78
5.5	MELHORIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	81
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
6.1	RECAPITULAÇÃO CONCLUSIVA DA ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
6.2	CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES	97
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sobre o programa da disciplina.....	40
Gráfico 2: Sobre o método de ensino.....	40
Gráfico 3: Sobre a relação da disciplina com o trabalho.....	41
Gráfico 4: Sobre o desempenho do professor.....	41
Gráfico 5: sobre a avaliação.....	42
Gráfico 6: Avaliação dos Serviços da Secretaria Acadêmica.....	43
Gráfico 7: Avaliação dos Serviços do Setor de Tesouraria.....	43
Gráfico 8: Avaliação dos Serviços da Biblioteca.....	44
Gráfico 9: Avaliação dos Serviços Prestados pelas Coordenações dos Cursos.....	44
Gráfico 10: Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Informática.....	45
Gráfico 11: Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Telefonia.....	45
Gráfico 12: Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Reprografia.....	46
Gráfico 13: Avaliação dos Serviços de Apoio ao Estudante.....	46
Gráfico 14: Avaliação do Diretório Central dos Estudantes (DCE).....	47
Gráfico 15: Avaliação dos Serviços do Setor de Protocolo.....	47
Gráfico 16: Avaliação do Acervo Bibliográfico.....	48
Gráfico 17: Oportunidades de Aperfeiçoamento.....	48
Gráfico 18: Reconhecimento e valorização dos funcionários.....	49
Gráfico 19: Relacionamento com os colegas.....	49
Gráfico 20: Condições de Trabalho.....	50
Gráfico 21: Espaço Físico para desenvolvimento das atividades.....	50
Gráfico 22: Disponibilidade de equipamentos, máquinas e instrumentos de trabalho.....	51
Gráfico 23: Relacionamento entre os funcionários.....	51
Gráfico 24: Relacionamento entre os setores.....	52
Gráfico 25: Oportunidade de participação em outras atividades.....	52
Gráfico 26: Perspectiva de crescimento profissional.....	53
Gráfico 27: Política Salarial.....	53
Gráfico 28: Conhecimento de Objetivos e Finalidade da UNOESC.....	54
Gráfico 29: Disponibilidade de equipamentos e utensílios.....	54
Gráfico 30: Qualidade da iluminação e ventilação.....	55
Gráfico 31: Adequação do espaço físico da Biblioteca.....	55
Gráfico 32: Estrutura interna da Biblioteca.....	56
Gráfico 33: Nível de atualização do Acervo Bibliográfico.....	56
Gráfico 34: Acesso aos recursos/ferramentas de apoio.....	57
Gráfico 35: Área disponível para estacionamento.....	57
Gráfico 36: Disponibilidade de acesso a Internet.....	58
Gráfico 37: Estrutura Geral da UNOESC.....	59
Gráfico 38: Estrutura Departamental.....	59
Gráfico 39: Importância do papel desempenhado pelos Colegiados.....	60
Gráfico 40: Fusão dos Órgãos Colegiados (CONSUN e CONSEPE).....	60
Gráfico 41: Estrutura de Pró-Reitorias.....	61
Gráfico 42: Volume de normativos / Excesso de burocracia.....	61
Gráfico 43: Morosidade do processo decisório em função do número de colegiados.....	62
Gráfico 44: Forma de escolha dos dirigentes.....	62
Gráfico 45: Legitimidade da representatividade dos segmentos.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACAFE	Fundação Catarinense de Fundações Educacionais.
ABESC	Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas
ABRUEM	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais.
ANDES	Associação Nacional de Docentes de Ensino Superior.
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.
ANUP	Associação Nacional das Universidades Particulares.
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior.
CBEs	Congressos Brasileiros de Educação.
CEE/SC	Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina
CINAEM	Comissão Interinstitucional Nacional de Avaliação do Ensino Médico.
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
CNE	Comité National d'Evaluation.
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.
CONSUN	Conselho Universitária
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.
CUN	Conselho Universitário Nacional.
DCE	Diretório Central dos Estudantes.
ENC	Exame Nacional de Cursos.
FEMARP	Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe.
FUNDESTE	Fundação de Ensino para o Desenvolvimento do Oeste.
FUOC	Fundação Educacional do oeste Catarinense.
GEAE	Grupo Executivo de Avaliação Externa.
IES	Instituições de Ensino Superior.

IPLAC	Instituto Pedagógica Latinoamericano y Caribeño
MCE	Ministério de Ciência e Educação.
MEC	Ministério de Educação e Cultura.
PAIU	Programa de Avaliação Institucional
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.
PARU	Projeto de Avaliação da Reforma Universitária
SAE	Serviços de Apoio ao Estudante.
SESu	Secretaria de Educação Superior.
SPU	Secretaria de Política Universitária.
UDESC	Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UFC	Universities Funding Council.
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina.
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina.

RESUMO

O presente estudo analisa os resultados evidenciados com a implantação do processo de Avaliação Institucional (A.I.) da Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, Campus de Videira, de origem pública de direito privado, nos anos de 1997/1998 e 2000, segundo percepção dos seus dirigentes. Esta pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo exploratório-descritivo, uma vez que considera percepções de informantes que exercem funções decisivas na UNOESC campus de Videira. Em termos gerais, tem como objeto de estudo a caracterização da evolução do processo da A.I., visando oferecer contribuições para a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão. A amostra constituiu-se por aquela classe de agentes que no estudo são chamados de *informates-chaves* (pró-reitores, diretores de centros e coordenadores de curso do campus de Videira). A coleta dos dados foi executada através de entrevista não-estruturada. Os resultados evidenciaram: perspectivas claras de melhorias, sem condicionamento e a correlação entre os dados das entrevistas analisadas. Em decorrência dos resultados da pesquisa e em favor da cooperação com os gestores da instituição e comunidade universitária, faz-se algumas recomendações em forma de sugestões.

ABSTRACT

The present study analyses the results emphasized with the introduction of the Institutional Valuation Process (I.V.) at Universidade do Oeste de Santa Catarina campus Videira-SC, from public origin and private law, in 1997/1998 and 2000 years according to the rulings perceptions. This research has an exploratory – descriptive characteristic as considers the perceptions of informants who exercise decisive functions at Universidade do Oeste de Santa Catarina, campus of Videira. In general terms, it has as the object of study the characterization of the I.V. process evolution aiming to offer contributions to the quality of teaching improvement, research, extension and management. The sample is formed by that class of agentes who in the study are called key informants (pro, vice-chancellor, center directors, and course coordinators from the campus of Videira). The data collection was executed through not structured interview. The results showed clear prospects of improvement, without conditioning and the correlation among the interviews data analysed as a result of the results of the research and on behalf of the cooperation with the managers of the institution and the university community some recommendations are suggested.

1 INTRODUÇÃO

Apresentam-se, nesta seção, o tema e os objetivos da pesquisa, definindo-os, delimitando-lhes a abrangência, determinando o problema que se pretende resolver, e apresentando a estrutura do relatório.

1.1 Tema e problema

Ao se pensar no processo de construção de uma organização comprometida com a sociedade, cujas atividades-fim se pretende sejam da melhor qualidade, a Avaliação Institucional constitui tema de interesse e discussão na maioria das Instituições de Ensino Superior (IES). De fato, a exemplo do que está ocorrendo no Brasil, estas, a par do que fazem outras instituições públicas e privadas, estão promovendo estudos de avaliação de instituições e cursos de nível superior, ainda que estes se encontrem em diferentes estágios de desenvolvimento, propriedade de objetivos e diversidade de modelos. É de reconhecimento público que a sobrevivência e a prosperidade de qualquer organização dependem do desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação global, sistemática e contínua. Para uma universidade, por esta ser instituição complexa de produção do saber e fator decisivo do progresso de sua gente, a Avaliação Institucional assume caráter da maior importância e entra na pauta do ambiente acadêmico.

No Brasil, após a reforma universitária de 1968, que permitiu a criação de faculdades fundacionais isoladas, começou-se a vislumbrar idéias de avaliação, visando à implantação da reforma. Em 1976, o primeiro seminário internacional discutiu metodologias de levantamento e análise de dados, objetivando avaliar desempenho e gestão das IES. Nos anos 80, foram desencadeados vários programas de avaliação, como, por exemplo, o Projeto PARU (Projeto de Avaliação da Reforma Universitária) no período 1982 a 1984 e o projeto de fomento à avaliação entre os anos de 1987 a 1990. Esses programas fomentaram, principalmente em universidades federais a criação de grupos para debater diretrizes, promover encontros e seminários, bem como estimular e divulgar a avaliação institucional.

Foi na Constituição de 1988 que se estabeleceram claramente as responsabilidades dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) pela manutenção e desenvolvimento do ensino. Esta divisão de responsabilidades foi incrementada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, que abriu caminhos para a diversificação do sistema e para a necessidade de avaliar a qualidade do ensino oferecido, qualificar o corpo docente e criar condições de trabalho oferecido à comunidade escolar. Segundo Sousa (1998), foi em 1993 que o Ministério da Educação e Cultura lançou o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB.

A elaboração de um projeto político pedagógico, de planejamento estratégico e de busca da excelência acadêmica constitui instrumento adequado à avaliação de Instituições de Ensino Superior, IES. É certo que, no começo, a avaliação se restringia às Universidades públicas e que o objetivo inicial consistia numa espécie de prestação de contas para com a sociedade, no caso de eventual privatização. Mas a idéia de Avaliação Institucional foi se incorporando às outras IES, tais como às particulares, fundacionais e comunitárias.

Na Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, Campus de Videira, um projeto de Avaliação Institucional foi constituído em 1995, em conjunto com os demais *campi* da mesma instituição. Esse projeto segue atualmente os critérios e parâmetros de avaliação do Ministério de Educação e Cultura (MEC), bem como as recomendações do comitê assessor do Programa de Avaliação Universitária Brasileira da Secretaria da Educação Superior do mesmo Ministério e utiliza as experiências de outras Universidades, através do estudo de orientações para colocar em prática o projeto.

As primeiras avaliações de alguns aspectos da UNOESC foram efetuadas no ano de 1995. A primeira avaliação institucional, nos anos 1997/98, com objetivo, predefinido de dar subsídio ao Projeto Político-Pedagógico Institucional e ao Planejamento Estratégico para o período 1999/2010. O Projeto Político-Pedagógico da UNOESC foi incorporado ao Planejamento Estratégico 1999/2010, que se encontra sistematizado na obra “Credenciamento Público, Legitimidade Social” de publicação da reitoria dessa universidade.

Segundo Rizzi (2000), após a primeira fase de Avaliação Institucional do Campus de Videira, realizada nos anos de 1997/98, foi efetuada apenas a aplicação isolada de questionários. Só no ano de 2.000 é que foram reaplicados os questionários, com algumas adaptações necessárias, no intuito de obter parâmetros institucionais no ensino e gestão.

Nesse contexto, se, na perspectiva de uma Avaliação Institucional permanente, é comparada a primeira fase da Avaliação Institucional com uma reavaliação ou segunda fase, constata-se que, no processo de Avaliação Institucional as dimensões consideradas apresentam resultados ora diferentes, ora iguais. Por isso, define-se o problema de pesquisa deste estudo nos termos da seguinte questão:

Quais os resultados evidenciados com a implantação do processo de Avaliação Institucional na UNOESC, Campus de Videira, nos anos de 1997, 1998 e 2000, segundo a percepção dos dirigentes dela?

1.2 Justificativa

Processos avaliativos em IES se tornam interessantes e importantes, principalmente pelos seguintes três motivos.

Primeiro, porque, no Brasil, estudar a Avaliação Institucional implica estudar a qualidade e a legitimação social de uma IES, trabalhar com um tema que suscita polêmicas e divergências decorrentes da complexidade do sistema universitário e que ajuda a compreender a especificidade e a pluralidade de tal sistema. De acordo com Sobrinho (1995), procurar entender o sistema universitário, junto com suas relações internas e externas, tessitura de processos sociais e públicos, exige postura flexível e permanentemente renovada.

Segundo, por causa da atualidade do tema da Avaliação Institucional das IES, tema que está em discussão, no Brasil, há mais de quinze anos, que é de importância inquestionável e que, superada a fase de resistência, se torna ferramenta indispensável ao desenvolvimento das IES.

Terceiro, em virtude da escassez dos estudos empíricos e teóricos relativos às instituições fundacionais de ensino superior em Santa Catarina. Em especial, no que respeita à UNOESC, campus de Videira, ainda não foi publicado nenhum estudo avaliativo, razão pela qual o presente estudo é de grande utilidade prática e de indispensável apoio para a política de expansão e de tomada de decisões administrativas.

De acordo com a UNOESC (1997), as avaliações institucionais internas anteriores ao ano de 1995 restringiram-se às iniciativas isoladas das antigas Fundações que atualmente integram os cinco *campi*. A constituição e institucionalização de um programa de avaliação tiveram início, com definições claras, em 1998, quando surgiu uma orientação, que foi

proporcionada pelos critérios e parâmetros de avaliação do Ministério de Educação e Cultura, recomendados pelo Comitê Assessor do PAIUB, da Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação. A partir desse momento, a UNOESC, seguindo o exemplo de outras Universidades e motivada pelo MEC, começou a estudar a matéria e se preparar para uma Avaliação Institucional com objetivos claros e metas estabelecidas.

As características e peculiaridades das Universidades brasileiras, em particular a UNOESC, mostram a relevância da avaliação institucional, tanto para a legitimidade social quanto para a qualidade do produto delas. A importância do presente diagnóstico verte da contribuição que ele presta para a verificação das deficiências e valores que estão ajudando a estimular a melhoria da qualidade do ensino, extensão e pesquisa. O presente estudo poderá suscitar novas pesquisas, em virtude destas razões: ele evidencia muitas questões relacionadas à avaliação não focalizadas nele; o tema suscita questões decorrentes da dinâmica do processo avaliativo institucional, que sofre constantes reveses; o próprio foco central deste estudo de Avaliação Institucional é, por sua própria natureza, polêmico.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é o de caracterizar a evolução do processo da Avaliação Institucional da UNOESC/Videira, no período 1997/98 e 2000, visando oferecer contribuições para a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Especificamente, com base na análise das dimensões da Avaliação Institucional realizada nesses anos, espera-se:

- descrever e comparar os indicadores da Avaliação Institucional da Unoesc/Videira dos anos de 1997/98 e 2000;
- identificar e analisar a percepção dos dirigentes sobre os resultados do processo de avaliação institucional, considerando-se as seguintes dimensões:
- desempenho do corpo docente;
- satisfação do corpo discente quanto aos serviços de apoio;
- satisfação dos técnico-administrativos e professores no exercício do trabalho deles;
- estrutura física e dos recursos materiais; e
- estrutura organizacional.

1.4 Estruturação do relatório

Este relatório de pesquisa apresenta os seguintes sete momentos.

Na Introdução (capítulo 1º) define-se o tema, a justificativa da escolha dele, os objetivos e problema específico da pesquisa.

No capítulo 2º, procede-se a uma revisão da literatura, na qual se apresenta uma base conceitual de avaliação institucional, sucinta trajetória diacrônica desta, modelos e experiências de avaliações institucionais no mundo, modelos brasileiros de avaliação do ensino superior, uma síntese da legislação nacional de Avaliação Institucional e as dimensões da Avaliação Institucional no contexto da UNOESC.

No capítulo 3º, apresentam-se: a metodologia empregada, a descrição da população e amostra do estudo. Também se define o tipo de pesquisa, suas limitações, a forma de coleta e tratamento de dados, bem como a definição de alguns termos utilizados.

Os dois capítulos seguintes apresentam correlações. No 4º, ministram-se, de forma conjunta, os dados das avaliações quantitativas dos anos 1997/1998 e 2000, cuja análise se baseia no diagnóstico do PAIU do campus de Videira. No 5º, apresentam-se e analisam-se os dados da pesquisa qualitativa.

No 6º, formulam-se conclusões e considerações. No 7º, arrolam-se as Referências Bibliográficas.

2 BASE CONCEITUAL

No intuito de prover de base conceitual teórica o presente estudo, optou-se por partir de aspectos conceituais ministrados pela história. A partir da descrição dos modelos e diagnósticos da Avaliação Institucional, procurou-se construir um corpo conceitual, exploratório e descritivo, que, ao mesmo tempo, proporcionasse aporte teórico à elucidação do problema em causa e mostrasse, de forma simples, o que é e como se apresenta a Avaliação Institucional.

2.1 Aspectos conceituais de avaliação institucional

O termo *avaliação* não representa muita novidade no âmbito das instituições de ensino superior, de vez que avaliações sempre acompanharam os sistemas educacionais em geral. As avaliações institucionais de ensino anteriores aos anos 50 baseavam-se em critérios de elites interessadas, que criaram parâmetros críticos para controlar autoritariamente as instituições. Segundo Buarque (1986), o movimento contestador formado na década de 50 tinha como bandeira dos educadores outro tipo de avaliação institucional: idealizava uma nova universidade, na qual tivesse espaço a discussão, a democracia e a luta pela liberdade.

Segundo Brunet (1997), independentemente do modelo de Avaliação Institucional que se siga, os objetivos fundamentais dela são: controlar a marcha do sistema, conhecer seus produtos finais e orientar a política institucional. Do ponto de vista metodológico, devem estar presentes em qualquer modelo de Avaliação Institucional as seguintes características gerais: coerência com os objetivos institucionais; caráter permanente; caráter sistêmico; exequibilidade; caráter participativo; caráter construtivo; caráter objetivo; caráter único.

No período de 1965 a 1967, o plano do consultor americano Rudolph Acton, propôs-se, numa perspectiva modernizadora, avaliar mudanças em doze universidades brasileiras, seguindo os modelos de Avaliação Institucional de universidades norte-americanas. O plano Acton, que se caracterizava por propor-se avaliação semelhante à dos anos 50, considerava o sistema universitário como modelo empresarial autônomo e independente.

De acordo com Sobrinho (1995), foi na década de 80 que as IES, por força de diversos movimentos docentes e agências governamentais, começaram a desenvolver a idéia de uma Avaliação Institucional que servisse de certa prestação de contas à sociedade e de estratégia na defesa contra idéias de privatizar universidades públicas federais, que, naquela época, por viverem em crise, ameaçavam o caráter público delas. A partir do início da década de 90 é que a Avaliação Institucional ganhou forças num contexto de autonomia e qualidade e obteve reconhecimento como necessidade de todos os setores da comunidade universitária.

No intuito de definir rumos para o esmo institucional, Sobrinho (1995) descreveu a universidade como instituição “social” de caráter essencialmente “pedagógico”, em conjunto com temáticas fortes dentro das IES e de construção social e histórica, cuja pluralidade e multiplicidade estão sempre presentes. Logo, a universidade não pode ser vista apenas como vetor de direção. Para este autor, a institucionalização é a organização de relações sociais, de trabalhos e do exercício da democracia em toda a estrutura formal de universidade: uma instituição com identidade e estrutura organizacional, infra-estrutura, desempenho de docentes, desempenho técnico-administrativo, ações discentes, graduação, pesquisa, extensão, pós-graduação, capacitação docente e técnica, intercâmbio interinstitucional e internacional. Normalmente os aspectos formais de uma instituição universitária estão contidos nos estatutos dela, entre os quais (aspectos) podem citar-se estes: denominação, sede, regime jurídico, duração e autonomia, princípios, finalidades e objetivos, organização institucional, competência de órgãos da estrutura administrativa e acadêmica, conselhos, órgãos suplentes e regime acadêmico.

O termo *institucional* designa a organização em sentido amplo. Nesse sentido, a Avaliação Institucional deve focar, por exemplo, a infra-estrutura física e material, o quadro de pessoal e suas diferentes categorias (funções, cargos e perfis profissionais; divisões, departamentos e setores da organização); seu sistema de normas e de comunicações formais e informais; a hierarquia; o processo de tomada de decisões; os principais conflitos, as lideranças formais e informais; os processos de inovação e mudanças organizacionais; os principais resultados obtidos pelas atividades fins da organização e suas relações com o ambiente externo.

Por outro lado, ao destacar abrangências e complexidade presentes nos processos de Avaliação Institucional, não se está defendendo a idéia de que todos esses elementos e dimensões sejam simultaneamente incluídos num determinado momento da avaliação. Sempre se terão aspectos excluídos. Na verdade, é o projeto de Avaliação Institucional, em

sua referência temporal, que deverá delimitar aquilo que é considerado importante e desejável para conhecer e interferir naquele momento ou período da vida da instituição.

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, UDESC, no seu relatório parcial de atividades do núcleo de Avaliação Institucional, de 1997, no capítulo que trata dos marcos conceituais, considera a Avaliação Institucional como instrumento de mudança de cultura e como uma intervenção política, ética e pedagógica. Considera-a como questionamento da função da universidade. Pode-se dizer que a avaliação é um momento de auto-educação sobre o que se tem feito ou deixado de fazer. Trata-se de um perguntar-se constante e consciente, um pensar livre, porém crítico, um acompanhar do processo de construção e reconstrução, uma análise entre o planejado e o efetivamente realizado, a atribuição de um juízo de valor. Resumindo, Avaliação Institucional é todo o processo que a universidade empreende na direção de auto-reflexão sobre suas finalidades, seus processos e seus resultados.

Para Freitas (1997), existe diversidade conceitual da maneira de entender o conceito de avaliação: são tantas as avaliações quantos são os objetivos, as áreas de conhecimento e os enfoques teóricos a considerar. Por outro lado, Amorim (1992) não quer fazer análises do conceito de Avaliação Institucional; ele leva em conta as observações de Worlhem, segundo o qual a Avaliação Institucional procura: determinar que medidas e critérios deveriam ser usados para julgar o desempenho, decidir se o critério deveria ser relativo ou absoluto e aplicar o critério para determinar o mérito ou a efetividade.

A avaliação que Amorim (1992) propõe tem como foco o questionamento do fazer e do pensar universitário e visa ao aperfeiçoamento contínuo das atividades nas IES, bem como ao conceito de instituição, mas, por considerá-lo complexo, se limita, por enquanto, ao *lócus* onde a prática educativa é desenvolvida. Segundo o mesmo autor, a instituição seria o lugar onde se desenvolve alguma atividade-fim da universidade e onde são tomadas as decisões e se efetuam prática e descrição acadêmica.

Amorim (1994), tratando da definição de Avaliação Institucional da universidade, questiona a importância da produção universitária, numa visão de oposição a propósitos técnico-burocráticos e autoritários. Nesta conceituação, os agentes da ação educativa participam de um processo de autocrítica e de transformação, comprometidos com o delineamento e a execução de um projeto participativo da universidade, no qual se garanta o desenvolvimento tanto dos que vivem os desafios cotidianos, quanto os que vivem os desafios da universidade na sua construção e/ou reconstrução.

Segundo o SESu/MEC (1988), um pronunciamento de Jorge Bornhausen, Ministro de Educação, num encontro realizado em Brasília em 1987 sobre o tema avaliação do ensino superior, relacionou o conceito de Avaliação Institucional com padrões de qualidade de ensino e de níveis de desempenho das instituições de educação superior.

De acordo com projeto de avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina (1994), a Avaliação Institucional é entendida como trabalho exaustivo e de permanente reflexão do fazer universitário, uma condição básica para identificar os desafios necessários à formulação de diretrizes para que o Ensino, a Pesquisa e a Extensão sejam compatibilizadas com as necessidades da sociedade, nas dimensões de natureza política, econômica, social e cultural, preservadas as peculiaridades da instituição na sua função de gerar conhecimentos.

Freitas (1997) define o conceito de Avaliação Institucional como sendo instrumento de questionamento na busca da qualidade e eficiência das instituições do ensino superior. Para Meyer (apud Freitas, 1997), Avaliação Institucional é um instrumento norteador, utilizado para medir os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e importância. Segundo Belloni (1989), Avaliação Institucional pode entender-se como um modo de estimular o aprimoramento de atividades, evitando que a rotina lhes descaracterize os objetivos e as finalidades. Para Zainko (1998), a Avaliação Institucional é entendida como condição para o desenvolvimento qualitativo, sob forma de processo que envolve três aspectos: o projeto pedagógico, a estrutura curricular e o desempenho acadêmico dos docentes. Para a UNOESC (1997), a Avaliação Institucional compreende todo o processo sistemático permanente e amplo de investigação, que permite obter informações para a emissão de juízos de valor e para a tomada de decisões.

A idéia de processo já foi exposta pela Comissão Nacional de Avaliação no ano de 1994 (programa de avaliação MEC, PAIUB, 1994). Ela salienta que o processo de avaliação deve ser o contraponto da proposta institucional: deve buscar avaliar, num processo contínuo, o desempenho acadêmico; deve ser uma ferramenta de gestão universitária e um processo sistêmico de prestação de contas à sociedade.

Pode-se concluir que o conceito de Avaliação Institucional apresenta várias faces. Apesar disso, é possível reunir alguns elementos que se tornam regulares nas várias definições dos autores. Pode-se, então, conceituar a Avaliação Institucional como sendo um processo de intervenção sistêmica, autocrítica, reflexiva, intencional e permanente, operacionalizado mediante questionamentos e aprimoramentos do pensar a universidade nas suas várias perspectivas; contrário a propósitos tecnoburocráticos, ele é inerente à vida de

cada ser humano e às instituições por ele compreendidas; é um instrumento que permite conhecer, através de uma retroalimentação que oriente as ações futuras e as análises das alternativas das decisões a serem tomadas, tanto do indivíduo quanto das instituições por ela composta; é imprescindível na construção social e histórica da universidade.

Uma síntese histórica da Avaliação Institucional se faz necessária para complementar o conceito dela, ainda que a avaliação seja inerente a cada ser humano e às instituições por ele compostas. Do ponto de vista das instituições de ensino superior brasileiro, a Avaliação Institucional não se efetuiu sempre nos parâmetros do conceito dos nossos dias. Antes dos anos 50, ela utilizou critérios de elites interessadas em controlar autoritariamente a instituição. Segundo Buarque (1986), o movimento contestador formado na década de 50 tinha como bandeira dos educadores outro tipo de avaliação do ensino: ele idealizava uma nova universidade, na qual tivessem lugar a democracia e a luta pela liberdade. Foi partir da década de 50 que o modelo universitário, incapaz de responder às exigências sociais da época, começou a ser questionado por movimentos formados por educadores e estudantes. Segundo Sguissardi (1994), em toda a história da universidade e das instituições, os momentos críticos de suas transformações, com êxito ou não, vêm precedidos de processos de avaliação. Segundo Lehnkuhl (2000), isso permitiu a idealização de uma universidade com espaço para democracia e luta pela liberdade.

No período compreendido entre os anos 1965 a 1967, as universidades brasileiras foram submetidas a avaliações, pelo Plano Acton, com base em modelos americanos de universidade, característica dos anos 50, os quais consideravam o sistema universitário brasileiro como um modelo empresarial autônomo e independente.

Segundo Lehnkuhl (2000), a partir dos anos 80, fortaleceram-se os movimentos contestatórios que protestaram contra o controle oficial das instituições educativas. O começo do desenvolvimento da Avaliação Institucional processou-se principalmente por intermédio da Associação Nacional de Docentes de Ensino Superior (ANDES) e dos Congressos Brasileiros de Educação (CBEs). Essas instituições, embora com diferentes razões, queriam, por um lado, realizar uma prestação de contas à sociedade e, por outro, transformar a avaliação em instrumento de cidadania.

A partir dos anos 90, as instituições universitárias começaram a assumir efetivamente o processo de auto-avaliação como sendo elemento importante de gestão das atividades acadêmicas. Assim, a Avaliação Institucional ganhou força no contexto da autonomia, orientação do projeto político-pedagógico, mantendo o argumento do atendimento

às demandas da sociedade e da prestação de contas a ela. Segundo Foster (1997), existe um consenso nas universidades brasileiras sobre a necessidade do processo de Avaliação Institucional e sobre a idéia de que a discussão agora se centraliza na pergunta de *como*, *quando* e *quem* deve processá-la.

2.2 Avaliação Institucional no mundo

As experiências e modelos europeus de avaliação institucional, as da América Latina, do Canadá, dos Estados Unidos e do Japão, segundo Brunet (1997), proporcionam amplo leque de critérios de avaliação, que, de modo geral, pode embaçar a Avaliação Institucional.

Do ponto de vista dos níveis de desenvolvimento cultural, de acordo com Both (1995), a Avaliação Institucional se encontra, nos países do mundo, em três estágios. O primeiro compreende os países em que ela está plenamente implantada e seu papel é o apontamento de políticas e diretrizes para a instituição. O segundo abrange aqueles países em que ela está sendo implantada, encontrando-se na fase de passar da intenção para aceitação como processo. O terceiro abarca aqueles países em que ela se encontra em estado embrionário, mas com a idéia bastante evoluída para se pensar em um retorno. Esse panorama faz pensar que as instituições de ensino superior estão operacionalizando a avaliação institucional, ainda que utilizem diversas correntes filosóficas, na relação entre órgão financiador e IES.

Nos países europeus existe vasta experiência em avaliação institucional, em especial no Reino Unido, França e Países Baixos. Segundo Kogan (1993), a avaliação do sistema de educação superior da Grã-Bretanha foi o mais liberal do mundo e é considerado hoje um dos sistemas de educação mais avaliados do mundo livre e desenvolvido. A maioria dos estudantes (85%) colam o 2º Grau com o objetivo de ingressarem na universidade e vencerem desafios. Para isso fazem uso de estratégias, tais como treinamento, aperfeiçoamento e avaliação do pessoal, desenvolvimento e uso de indicadores de desempenho.

O modelo britânico de avaliação é presidido pelo UFC (*Universities Funding Council*), que instituiu a concorrência entre universidades para a concessão das dotações financeiras. Estas são conferidas àquelas instituições que, uma vez analisadas através de auditorias de qualidade, das avaliações de qualidade, da avaliação por partes e da auto-

avaliação, se colocam em situação de igualdade ou de competitividade internacional e de excelência nacional, em algumas ou em diversas áreas de atividade. Os critérios de classificação são variáveis, incluindo regularmente a avaliação dos quadros, estudantes, publicações, pesquisas, recursos externos e resultados públicos.

A França, que tem, como a maioria dos países da Europa, uma centenária experiência no sistema de avaliação escolar, passou, a partir de 1968, a ter universidades com conceitos diversificados, que não são o das universidades como soma de faculdades isoladas. Com isso, ela instituiu a autonomia. Segundo Cusin (1998), essa autonomia se processou com a missão, confiada ao *Comité National d'Evaluation* (CNE), de avaliar todas as atividades das instituições de educação superior, dependentes do Ministério de Educação e, especificamente, avaliar os resultados dos contratos plurianuais assinados entre o Ministério e as instituições de ensino. A esse *Comité* foi conferida também a missão do fazer recomendações tanto ao Ministério de Educação quanto às instituições de ensino. Segundo o mesmo autor, o objetivo dessa inovação foi o de conhecer oportunidades e corrigir fraquezas. Ela foi instituída através de um Decreto de 1985, que confiou ao CNE objetivos claros de estudar o perfil do egresso das IES e de analisar as universidades no seu conjunto. Em 1987, esse *Comité* nacional já tinha um número considerável de avaliações e relatórios prontos para serem entregues ao Presidente da República.

Segundo Lehnkuhl (2000), os objetos claros do CNE eram: conexões interdisciplinares, inserção do ensino e efetivação de pesquisas na vida da região, adaptação das necessidades profissionais, atração dos estudantes de outras regiões, estrutura e planejamento. Foi a França quem questionou os governos europeus, que estavam ampliando o número de vagas das universidades, com a pergunta “qual é o objetivo destas instituições?”.

O modelo de avaliação francês é o do CNE, cujos membros são designados pelo próprio Presidente da República. O CNE designa especialista externo à universidade para examinar o ensino e apresentar relatório. Segundo Palharini (1999), o processo de avaliação abrange todas as atividades da universidade; os especialistas que fazem parte do comitê se dedicam a observar a realidade existente, no intuito de analisar a universidade no seu conjunto, em termos de: políticas de contratação, ensino, relações interdisciplinares, organização interna, administração de recursos financeiros e fonte de financiamento. Segundo Lehnkuhl (2000), são apreciadas as relações com as comunidades regionais e internacionais, a relação de pesquisa com o ensino. Os membros do CNE, uma vez observada a realidade existente, analisam o processo de gestão da universidade através de uma visita. Concluem o

relatório, que é discutido pelo próprio *Comité*, que corrige eventuais erros. Após um período de aproximadamente 14 (quatorze) meses, o trabalho concluído e o relatório da avaliação são entregues ao reitor.

No modelo francês de avaliação institucional, o CNE apenas faz recomendações; não estabelecendo normas, ações ou políticas; em geral trabalha por solicitação das próprias universidades, que, através de cada reitor, fazem uma apresentação escrita da universidade a ser avaliada e do papel que desempenha, o que é igualmente feito pelos responsáveis nas unidades.

Na Holanda, a Avaliação Institucional tem sido coordenada pela Associação Cooperativa das Universidades dos Países Baixos. Nela, as instituições têm a menor interferência possível do governo, o que garante maior autonomia e liberdade para a programação delas. As universidades se auto-avaliam; os grupos de pares conduzem a avaliação externa; o governo supervisiona o processo global. De acordo com Palharini (1999), cada instituição de ensino superior escolhe a forma mais conveniente de se auto-avaliar, o que acontece normalmente meio ano antes do início da avaliação externa.

Os avaliadores externos podem ser selecionados por indicação dos dirigentes acadêmicos entre professores, representantes de organizações profissionais e da indústria, acadêmicos de outros países, professores aposentados das universidades holandesas e pedagogos. Segundo Lehnkuhl (2000), eles interagem com o pessoal da universidade e depois realizam um informe oral sobre suas observações, dialogando com os participantes e interessados sobre os pontos fortes e fracos da instituição. Realizam também um relatório escrito, no qual constam perguntas sobre ações a serem desenvolvidas pela universidade. As visitas dos avaliadores externos são repetidas a cada cinco anos.

Dessa forma, a Avaliação Institucional holandesa está centrada numa estratégia institucional e não governamental. Usa-se a avaliação por pares e não por *ranking*. Além disso, esta forma de avaliação está centrada no ensino e permite responder, segundo Palharini (1999), a questões relativas à formação profissional, perspectivas para os próximos anos, programas de estudos, os processos educativos em geral e capacidade da instituição para induzir a qualidade.

São três os países da América Latina que têm maior experiência em avaliação institucional: Argentina, Brasil e Chile. Na Argentina, em 1991, com o apoio do Banco Mundial, o Ministério de Ciência e Educação (MCE) e o Conselho Universitário Nacional

(CUN) elaboraram um projeto de avaliação externa da qualidade das universidades. Embora esse projeto tenha sido interpretado como ameaça à autonomia universitária, com a criação da Secretaria de Política Universitária (SPU) se consolidou, em 1993, a avaliação como meta governamental. No modelo argentino cabe às universidades desenvolver o projeto de avaliação interna e ao MCE pagar os custos das atividades de avaliação externa. Esta é feita por comissão formada por membros que atendem aos critérios de seleção de jurados ou avaliadores de projetos. Os aspectos a avaliar, tanto na avaliação interna quanto na externa, são os que se referem a: corpo docente, estudantes, infra-estrutura, recursos, graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão, ensino-aprendizagem, gestão e administração.

Segundo Marquis (1994), na análise do assunto educação Argentina, uma questão crítica que sobressaiu foi a da avaliação e da credibilidade da qualidade dos programas universitários, ainda mais, quando se pensa em integração ao Mercosul. Como quase todas as IES, as argentinas são desafiadas por mitos pleitos da sociedade e sobre elas impende a tarefa de definirem a sua função na nova realidade, bem como se preocuparem com o grau de qualidade. Isso gera atividades por parte das autoridades, tanto das IES quanto das autoridades de governo. Desde 1993, a SPU tem a missão de modificar a relação difícil entre o poder executivo nacional e as universidades, que advogam autonomia do planejamento. Segundo o mesmo autor, a SPU, para cumprir tal missão, se propôs, entre seus objetivos, promover a avaliação para o melhoramento da qualidade universitária.

Na Argentina, os temas avaliação e financiamento são os mais debatidos. O primeiro encontro nacional interuniversitário, de 1991, discutiu sobre o marco conceitual da avaliação, exemplos e antecedentes. O segundo encontro, de 1992, se caracterizou pela evidencia de temores e resistências sempre ligados ao problema da autonomia. Na Argentina foi implementado um projeto de avaliação institucional, financiado pelo Banco Mundial. De acordo com Marquis (1994), ele foi considerado proveitoso, não apenas pelos dados que coletou, mas também por ter promovido, na universidade, o debate sobre estes temas, entre outros: interação das universidades com a sociedade, órgão financiador e custos, metodologia da avaliação institucional. O projeto visava: melhoria da qualidade universitária, cooperação e coordenação interuniversitária, desenvolvimento de um sistema estatístico de informação e promoção da capacitação dos administradores universitários.

No início as universidades particulares não entraram no processo, porque não admitiam a participação do Ministério de Educação, mas, com o correr do tempo, passaram a interessar-se e a dispor-se a serem avaliadas. A deflagração desse processo levou a

universidade e a sociedade a se mobilizarem, a realizarem seminários e fóruns em toda a Argentina, cuja Secretaria de Políticas Universitárias, segundo Amorim (1994), está conveniando com as universidades pautas mínimas para experiências pilotos de avaliação.

Segundo esse mesmo autor (1994), os principais pontos do convênio para melhorar a qualidade, sugeridos pelo Ministério de Ciências e Educação da Argentina, são os seguintes: desenvolver programas de avaliação, que promovam, com estudo e discussão, a adequação de modelos, mecanismos e instrumentos de Avaliação Institucional; propor planos para melhoria da qualidade universitária; considerar a avaliação como um processo contínuo de auto-estudo. Os dirigentes das universidades nas quais se realizam experiências, têm liberdade de escolha sobre propostas na melhoria da qualidade; as Unidades de Análise e Avaliação são propostas pelas universidades. Para a avaliação interna é constituída uma comissão de auto-avaliação para cada unidade de análise. No caso da avaliação externa é discutida a metodologia e é formada uma comissão baseada nos critérios do projeto. Os membros dela serão os membros do júri ou os avaliadores do projeto universitário. Os custos da avaliação institucional, uma auto-avaliação, são suportados pela própria universidade. A SPU paga os correspondentes apoios técnicos e a avaliação externa. Um suporte à aplicação de planos e melhorias é oferecido pela SPU através de apoios técnicos e financeiros necessários.

Na Argentina, o tema da avaliação do ensino superior está presente no Congresso, onde se estudam projetos para a formação da comissão de avaliação com ênfase no melhoramento de qualidade universitária. Da avaliação realizada, apenas nas universidades públicas e através de um convênio, devem resultar ao menos os seguintes benefícios: objetivos e políticas da unidade de análises explícitas e a elaboração de dois planos para melhoria da qualidade, com horizontes de um e três anos. (Cf. Amorin 1994).

No Chile, a Avaliação Institucional é proposta do Comitê Assessor do Ministério de Educação (ME), composto por 21 membros e supervisionado pelo Conselho Nacional de Educação Superior. Segundo Lehnkuhl (2000), nesse modelo, a adesão das instituições universitárias é livre, mas apenas aquelas que participam podem ser favorecidas pelos incentivos financeiros advindos do Estado, através do Fundo de Desenvolvimento. As bolsas de estudo também seriam preferenciais às instituições que optam pela avaliação.

Segundo Souza e Souza (1993), os procedimentos de avaliação incluem auto-avaliação anual e avaliação externa por pares e *experts*, com visitas locais realizadas em

intervalos de seis anos. Os resultados são divulgados em informe confidencial para as instituições e sob forma parcial ou resumida para o público.

No Uruguai, as universidades têm caráter autônomo, com plena liberdade de cátedra, com organização colegiada via congresso tripartite de docentes, estudantes e egressos. Elas ainda não têm programas ou projetos de avaliação institucional. Segundo Leite (1997), os processos de Avaliação Institucional que vierem a ser implantados deverão reconhecer a originalidade organizacional do sistema e as competências da universidade.

No Paraguai, segundo Figueiredo (1994), a educação é orientada politicamente pelo Ministério da Educação e Cultura, para níveis até secundários. Não existe organismo para coordenar o ensino superior, mas existe o conselho das universidades, que deve regular a criação de novas universidades e cuidar para que as IES tenham nível adequado de qualidade. Processos de avaliação ainda parecem estar engatinhando.

Algumas características de modelo e experiência de outros países, tais como Canadá, Estados Unidos e Japão, serão apresentados a seguir. Segundo Bellavance (1987), no Canadá os primeiros estabelecimentos de ensino superior seguiram os modelos de universidades européias, que são descentralizadas e disseminadas nas províncias. Segundo Araújo (1993), dentro delas o ensino é administrado pelos School Board, que são autofinanciáveis e gozam de muita autonomia, não existindo órgão central de planejamento do ensino superior. Não participam, portanto, nem o Estado nem alguma agência dele em nenhum programa de avaliação institucional. Existe uma avaliação nacional realizada pela associação das universidades e colégios do Canadá, que tem como finalidade a aceitação ou não de uma nova instituição à associação. Avaliam-se currículos, administração, graduação, professores, estudantes, qualificação de docentes, qualidade do pessoal administrativo, equipamentos, laboratórios, nível de financiamento. Avalia-se a universidade para compará-la com suas pares.

Com relação à experiência canadense, de acordo com Bellavance (1987), a prática de avaliação na Universidade de Quebec (Canadá), como a de outras universidades do mesmo país, efetuou-se por iniciativa delas, sendo avaliados no meio universitário: os programas de estudo de novos cursos, os dos cursos em funcionamento, ensino, pesquisa, projetos de criação de sedes, avaliação dos estudantes, pesquisadores, professores, atualmente com propósitos de qualidade e gestão universitária. De acordo com Araújo (1993), o sistema educacional do Canadá e do Estados Unidos é similar. Nos Estados Unidos, a educação organiza-se nos diversos Estados, dentro dos quais é gerida pelos *School Boards*, que, como

no Canadá, são autônomos e autofinanciáveis. Nos Estados Unidos há um Ministério de Educação que não centraliza as avaliações educacionais nem participa delas. São instituições privadas que oferecem aos estabelecimentos educacionais os serviços da avaliação, muitas vezes utilizando recursos públicos.

No Japão há quatro tipos de instituições de nível superior: universidade, *Junior College* (curso de três anos), faculdade técnica e faculdade especial de treinamento, onde os alunos passam por um processo de seleção para ingressar nas duas primeiras. Até 1986, as avaliações institucionais não eram explícitas, mas sutis, com exceção dos casos destinados à obtenção de recursos para pesquisa, casos em que a avaliação era feita pelos seus pares. A avaliação se relacionava muito com a distribuição de orçamento de governo. Existiam pelo menos duas avaliações das universidades públicas e privadas que estavam sob o controle do Ministério de Educação, Ciência e Cultura. Este órgão é quem avaliava as universidades de diferentes formas. Assim, por exemplo, no setor privado, a preocupação incidia na escolha de universidade e do emprego do estudante recém-formado.

A auto-avaliação estava começando a ser pensada. As variáveis apresentadas para uma auto-avaliação eram estas:

- função da universidade: o que uma universidade precisa ser;
- organização e estrutura;
- recrutamento promoção e aposentadoria dos professores;
- educação (admissão, currículos, livros...);
- pesquisa;
- instalações e equipamentos;
- finanças (equilíbrio).

Podemos inferir pela análise desses modelos estrangeiros de avaliação, que: os governos, quando controlam o processo, optam pelo uso de indicadores de avaliação que permitam o *ranking* das universidades; as universidades optam pela avaliação externa como forma de referendar sua performance, preferindo elas próprias sugerir os integrantes da comissão de avaliadores; os professores e as associações docentes preferem a auto-avaliação, através da qual podem decidir como melhorar seus pontos fortes e fracos. Em geral a tendência é uma avaliação, que inclui auto-avaliação, algum tipo de avaliação por pares e alguma forma de avaliação realizada pelo governo.

Nos Estados Unidos, por exemplo, segundo Palharini (1999), a avaliação pelo Estado tem sido a última a desenvolver-se, enquanto que, na Inglaterra, a partir da avaliação

estatal, desenvolveu-se a auto-avaliação no setor público não autônomo. Já na França, o Comitê Nacional de Avaliação incorpora, de algum modo, a avaliação por pares, paralela ao desenvolvimento de uma maior autonomia em nível institucional. No caso holandês, a organização de avaliação em auto-avaliação e em avaliação por pares está ainda mais explícita.

Para Both (1995), na corrente filosófica inglesa o órgão financiador (que pode ser o governo da nação) regula a implementação, e a autonomia da universidade fica comprometida e com orçamento associado a resultados da avaliação. Uma segunda corrente filosófica é a francesa, que se caracteriza pela participação do órgão financiador, tanto na implantação quanto na análise dos resultados, não comprometendo as verbas com os resultados da avaliação. A terceira corrente filosófica é a holandesa, cujos órgãos financiadores associam muito pouco o grau de apoio a resultados das avaliações. As correntes filosóficas, holandesa e francesa, permitem a participação de consultores externos e utilizam os resultados para aumentar a credibilidade das instituições. A maioria das IES europeia e americana prefere a corrente holandesa, aceitando a avaliação como um processo não punitivo nem recompensado, mas não neutro.

2.3 Modelos e experiências da Avaliação Institucional no Brasil

Nesta seção, serão apresentados os principais modelos avaliativos da educação superior brasileira, ou seja, os modelos da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior (CAPES), da Comissão Interinstitucional Nacional de Avaliação do Ensino Médico (CINAEM), do Exame Nacional de Cursos (ENC) e do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Fazem-se referências a um modelo que se encontra em fase de experimentação, o do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), e a uma proposta de modelo em fase de elaboração, que é o da Fundação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE).

O modelo CAPES, segundo Lehnkuhl (2000), possui o paradigma mais antigo existente no Brasil, com início no ano de 1977, focado exclusivamente a avaliação da pós-graduação. A metodologia de avaliação consiste basicamente de duas etapas. A primeira delas levanta indicadores quantitativos, relativos à titulação docente, à produção científica, à participação em eventos, ao tempo de conclusão de dissertações e teses. A segunda consiste em avaliação por pares, com visitas *in loco*. Estas envolvem, segundo Leite (1998),

observação, diálogo e levantamentos qualitativos de informações. Um relatório, que exclui um parecer, é devolvido ao curso, com acréscimo de sugestões para melhorias dos pontos fracos identificados. Este modelo de avaliação, classifica os cursos, faz chegar à sociedade os resultados e o posicionamento na avaliação dos mesmos e se constitui em fator de concessão de recursos e bolsas.

Para a CINAEM (2001), a avaliação do ensino médico é anterior ao projeto criado por essa comissão. Seu modelo vem sendo desenvolvido e aplicado em 76 escolas que formam médicos em todo o país desde 1991. Ele levanta indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar a adequação do médico que a escola forma para com realidade social. Tal avaliação consiste na análise de informações sobre a estrutura administrativa, recursos materiais e humanos, modelo pedagógico, atividades de pesquisa e extensão e características dos médicos formados, com provas padronizadas, aplicadas a uma amostra selecionada de alunos e escolas. Os resultados das avaliações são devolvidos às escolas com sugestões de melhorias e divulgados na imprensa sem nomear ou classificar as escolas médicas.

Segundo Maranhão (2000), o modelo ENC e a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, juntamente com as avaliações da CAPES, fazem parte do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, fundamentado pela Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995 e instituído pelo Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996. O ENC e a Avaliação das Condições de Oferta são iniciativas que se completam e que têm em comum o objetivo de avaliar os cursos de graduação. O ENC foi implantado em 1996 e é coordenado pelo INEP, tendo-se iniciado com três cursos (Direito, Administração e Engenharia Civil) e tendo-se expandido para outros cursos. No ano de 2000, foi realizada a quinta edição do ENC, avaliando 18 cursos de graduação. Trata-se de uma prova nacional aplicada aos graduandos, no último ano do curso, que se propõe verificar conhecimentos e habilidades desenvolvidas pelo estudante enquanto frequentou a instituição de ensino superior. Os discentes respondem a um questionário que permite traçar este perfil e relacioná-lo com o desempenho acadêmico.

De acordo com o mesmo autor, o ENC não tem como objetivo avaliar os alunos individualmente, mas os cursos. A média de pontos obtidos pelos graduandos em cada sede das diversas instituições constitui o principal indicador, fornecido pelo Exame, do quanto se aprende na instituição em causa. Os resultados são entregues através de conceitos A, B, C, D

e E, sendo A o melhor. Esses conceitos são divulgados na imprensa e permitem classificar ou “ranquear” as instituições.

Os cursos que obtiveram conceitos D e E são, posteriormente, fiscalizados por comissões de verificação, nomeadas pela SESu/MEC. Os relatórios de verificação e recomendações são entregues aos dirigentes da instituição. Devemos destacar que os cursos que permanecerem por três avaliações consecutivos com conceito de nível D ou E poderão perder o reconhecimento e ser obrigados a fechar o curso correspondente na sua instituição.

O modelo PAIUB, segundo o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras / MEC / SESu (1994), surgido como proposta em 1993, envolve a maioria das universidades brasileiras e tem o apoio do MEC/SESu. O PAIUB é um Programa do Ministério da Educação e do Desporto, coordenado pela SESu, destinado a estimular e fomentar um processo de Avaliação Institucional nas universidades brasileiras.

Segundo Ristoff (1994), esse modelo é um momento histórico na Avaliação Institucional, na sua origem, as iniciativas de entidades representativas desse segmento no país, como a ANDIFES, ABRUEM, além de fóruns de Pró-Reitores de Graduação encontram apoio do MEC. O PAIUB se caracteriza pela livre adesão das universidades, como princípio de avaliação coerente com a posição emancipatória e participativa. Sua estrutura central preconiza a avaliação interna e externa com reavaliação, em média, a cada dois anos.

A avaliação interna é de responsabilidade dos segmentos constitutivos da universidade. A avaliação externa está a cargo de especialistas das áreas de conhecimento e/ou representantes da comunidade externa. A reavaliação, que reúne e discute os resultados das fases anteriores, estabelece ações para a melhoria da qualidade dos cursos e para o restabelecimento de seu projeto pedagógico e de desenvolvimento.

No projeto do programa são encontrados seus objetivos: fomentar um processo criativo de avaliação da instituição como forma de exercitar a vontade política de auto-avaliar-se e submeter-se à avaliação externa; conhecer, numa atitude diagnóstica, como se realizam e se inter-relacionam na universidade as tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração; restabelecer compromissos com a sociedade; repensar objetivos, modos de atuação e resultados na perspectiva de uma universidade mais consentânea com o momento histórico em que se insere e estudar e propor mudanças ao cotidiano das tarefas acadêmicas do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração, contribuindo para a formação de projetos socialmente legitimados e relevantes. Segundo

Lehnuhl (2000), esse conjunto de objetivos vem sendo repetido sistematicamente nos documentos do PAIUB, com alterações apenas de forma, o que reflete a permanência filosófica básica do Programa e seus princípios orientadores.

Para melhor compreender o PAIUB, faz-se necessária descrição mais aprimorada do programa, para o que é necessário analisar o documento básico – *Avaliação das Universidades Brasileiras: uma Proposta Nacional*, proposto pela Comissão Nacional de Avaliação nos primeiros momentos do PAIUB. Na sua fundamentação, o documento ressalta a relevância da avaliação, como um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; uma ferramenta para o planejamento e a gestão universitária, e um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

Para conseguir a realização dos propósitos do PAIUB (1994), a Avaliação Institucional envolve, juntamente com indicadores clássicos de ordem quantitativa, também dimensões qualitativas, inclusive aquelas vinculadas ao Projeto Político Pedagógico. Portanto a auto-avaliação e a avaliação externa implicam dimensões quantitativas e qualitativas de todas as atividades institucionais e, ainda, estimula as visões diferenciadas e o pluralismo, constitutivo da instituição acadêmica.

O projeto PAIUB (1994) entende o termo *institucional* no sentido que leva em consideração os diversos aspectos indissociáveis das múltiplas atividades-fim e das atividades meio, necessárias à sua realização, isto é, cada uma das dimensões em suas interações, interfaces e interdisciplinares. Os princípios do documento apontam para a importância da conscientização, discussão interna e legitimidade do processo de avaliação nas universidades, ou seja, prega a participação voluntária de todos os segmentos da comunidade universitária.

O documento destaca a necessidade de o processo ser contínuo e sistemático, segundo o programa PAIUB (1994), “para promover permanente aperfeiçoamento, reflexão constante e redefinição dos objetivos e das prioridades científicas e da instituição acadêmica” (PAIUB, 1994, p.14). Porém, com legitimidade técnica, calcada em busca de indicadores adequados e na fidelidade da informação.

No que concerne ao desenvolvimento da proposta, o mesmo documento básico reforça a complexidade de um processo dessa natureza e enfatiza a importância da avaliação do ensino de graduação. Em relação à metodologia para a avaliação da graduação, o texto refere quatro etapas: sensibilização, avaliação interna, avaliação externa, reavaliação e conjuntos de dimensões ou indicadores que avaliam, desde as condições técnicas, a infra-

estrutura e os recursos humanos até às características do perfil profissional do egresso, comparado com o do projeto pedagógico e o envolvimento do aluno em atividades de pesquisa, extensão e cultura. A avaliação interna é desdobrada em avaliação de curso, avaliação de disciplinas, avaliação de desempenho docente, avaliação do estudante, avaliação do desempenho técnico-administrativo e avaliação de gestão universitária.

Constam, nos três anexos do documento, indicadores sobre a universidade, relacionados a aspectos tais como o corpo docente, o acervo bibliográfico, a área construída, o volume de recursos alocados. Ele contém uma variedade de indicadores institucionais de avaliação e formula indicadores relativos ao ensino de graduação.

No programa como um todo (versão revisada do PAIUB 2000 – *Avaliar para Melhorar* – aprovado em 08.11.1999), assim como nos posteriores editais do PAIUB, fica evidente, segundo o seu relator Palharini (1999), a coerência de manter os princípios que originaram o PAIUB em 1994 (globalidade, legitimidade, participação, comparabilidade, adesão voluntária, continuidade, não punição ou premiação) e o pressuposto de que o objetivo da avaliação deve ser endógeno, motivado por uma vontade de melhorar e buscar o elevado padrão de qualidade. Apresenta, portanto, desde sua criação, apenas pequenas adequações, meramente formais, com intuito de resolver dificuldades apresentadas ao colocar em prática o programa nas diferentes instituições de ensino superior, relatadas nos encontros regionais do PAIUB.

No projeto original do PAIUB, 1994, assim como nos posteriores editais, evidencia-se, segundo Trigueiro (1998), a necessidade de que a avaliação seja um processo participativo, descentralizado, aberto, criativo, voltado para uma reflexão crítica e para a redefinição de grandes objetivos acadêmicos e institucionais, que contemple informações quantitativas e qualitativas, que promova a contínua melhoria da qualidade.

Até o ano de 2000, o programa teve uma caminhada de 6 anos. O modelo padrão de 1994 tem sido adaptado pelas universidades brasileiras. Segundo Lehnkuhl (2000), faz-se necessário tecer algumas considerações sobre seu funcionamento e sobre seus principais problemas.

Segundo o mesmo autor, o PAIUB, em sua história e atuação, é coordenado pelo MEC, mas conta com ampla participação do segmento universitário nacional. Há, nele, grande coalização de interesses e de pleitos presentes. O ENC, mesmo coordenado pelo MEC, diverge do programa PAIUB no que respeita ao princípio de punição e não punição;

além disso, enquanto o ENC cobra resultados imediatos, o PAIUB entende que as mudanças devem acontecer num processo contínuo de aprendizado e discussão.

Segundo Trigueiro (1998), o PAIUB dá ênfase ao aspecto quantitativo, que se mostra, principalmente, em relação à disposição quase generalizada de elaboração, aplicação e tratamento de questionários, análise predominantemente estatística nos relatórios e, em geral, dados pouco analíticos e interpretativos e ênfase na coleta de dados cadastrais da universidade, compondo agregados de informações pouco relacionados com outras dimensões da instituição. Esse projeto não contempla, por exemplo, indicadores tais como avaliar o papel da universidade na sociedade, levantar em que medida a agenda dos conselhos superiores discutem esta problemática, e vários outros indicativos, de natureza eminentemente qualitativa.

O programa PAIUB 2000, *Avaliar para melhorar*, aprovado em 08.11.1999, engloba as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão em todos os seus aspectos. Segundo Palharini (1999), no âmbito do PAIUB 2000, faz-se explicitar a razão do ser da instituição e destaca-se o cumprimento da avaliação das diferentes funções sociais desta. Na concepção assumida pelo PAIUB 2000, os elementos quantitativos, tanto quanto os qualitativos, são considerados como inseparáveis. Portanto, o PAIUB 2000 mantém as características e respeita os princípios sobre os quais o programa se assenta.

Segundo Lehnkuhl (2000), o PAIUB continua sendo o modelo mais utilizado pelas universidades brasileiras e está em processo de contínuo aperfeiçoamento. Tal afirmação coincide com a de Leite (1998), segundo a qual, nas avaliações institucionais do PAIUB, há preocupação com a globalidade, com o processo e com a definição das finalidades das instituições para com a sociedade, respeitando o princípio da não punição ou premiação, enquanto que, nas avaliações da CAPES e do ENC, a preocupação com resultados e com controle do desempenho frente a um padrão estabelecido sugere uma apreciação dos rendimentos dos indivíduos ou grupos cuja finalidade tem objetivo na produtividade, voltada ao cliente.

O modelo CRUB está em fase de experiência-piloto e se baseia na experiência de 10 anos de estudos, seminários e debates sobre avaliação institucional.

De acordo com a página da internet do CRUB (2001), o foco do modelo de avaliação é mais qualitativo e conceitual do que objetivo e quantitativo; integra critérios que permitam chegar a um diagnóstico abrangente de suas capacidades; busca medir a

competitividade, não apenas fazer uma radiografia estática da instituição; propõe uma Avaliação Institucional compreensiva, que funcione como alavanca da qualidade no desenvolvimento da instituição, analisando-a em todas as suas dimensões.

Segundo a mesma página, a Avaliação Institucional do CRUB considera 14 dimensões a serem avaliadas. Cada uma delas está comentada e ilustrada com exemplos de indicadores. As dimensões propostas são as seguintes: a) Missão, Objetivos e Vocação da Instituição; b) Ensino; c) Pesquisa; d) Relações Externas; e) Corpo Docente; f) Corpo Discente; g) Corpo Técnico-Administrativo; h) Administração Acadêmica dos Cursos; i) Controle de Produto; j) Organização e Governo; l) Planejamento e Avaliação; m) Recursos de Informação; n) Recursos de Infra-Estrutura Física e, o) Recursos Financeiros.

O método proposto compõe-se de cinco fases, cuja duração será variável, de acordo com as especificidades de cada instituição avaliada: a) Auto-estudo, ou diagnóstico institucional, respondendo às dimensões relacionadas, com o assessoramento de avaliadores externos; b) Exame de auto-estudo, pela comissão de avaliadores externos; c) Visita de comissão de avaliadores externos, para validação, assistida por comissão interna da instituição; (d) Elaboração do parecer escrito da comissão, a ser encaminhado e, posteriormente, examinado com a direção da instituição; (e) Resposta escrita da direção da instituição sobre o parecer, o método e o processo.

A equipe de trabalho é constituída por uma comissão interna composta por pessoas das áreas administrativa e acadêmica. A comissão de avaliadores externos será composta por um núcleo com perfil fixo, de especialistas em gestão universitária e avaliação institucional, variável para cada instituição avaliada, de acordo com suas características, evidenciadas a partir da análise do auto-estudo. Ela será responsável por referendar os pareceres da avaliação externa e supervisionar as experiências concretas e por tomar iniciativas de revisão e aperfeiçoamento do modelo. A comissão diretora de avaliação do CRUB, escolhida por esse conselho, também possui, entre suas responsabilidades, a divulgação dos materiais gerados e de encaminhamento de novos serviços, descobertos pelos processos de avaliação institucional.

O modelo ACAFE está assessorado pela câmara setorial de ensino de graduação e pela câmara setorial de planejamento e desenvolvimento institucional. O projeto, *Avaliação no Sistema Fundacional*, está em fase de discussão pelas instituições associadas; a ACAFE estuda-lhe a implantação. Ele se restringe à avaliação externa de desempenho e de qualidade; não pode ser confundido com os processos de Avaliação Institucional ou de auto-avaliação,

ainda que exista discussão sobre se a avaliação não seria interna, já que a ACAFE está composta pelas Instituições Fundacionais. Para o projeto apresentado, estas são próprias de cada instituição de ensino individualmente.

De acordo com a ACAFE (2000), o projeto de Avaliação no Sistema Fundacional abrange três grandes focos e quinze dimensões de desempenho e qualidade, sendo, a saber:

O primeiro foco considera a missão os objetivos e controles com as dimensões de desempenho: missão, estrutura e governo, planejamento e avaliação, controles de qualidade, dimensões e características do alunado, dimensões e características do corpo docente;

O segundo foco se relaciona co a organização e funcionamento acadêmico com as dimensões de desempenho: ensino, pesquisa, extensão, administração acadêmica dos cursos;

O terceiro foco se refere a superestrutura considerando as dimensões de desempenho: gestão de pessoal, recursos de informação, relações externas, financiamento e orçamento, infra-estrutura física.

De acordo com o mesmo autor, o modelo proposto sugere um experimento piloto da avaliação, dentro dos seguintes parágrafos: Preparação de um roteiro de auto-estudo; Desenvolvimento de Auto-Estudo, ou diagnóstico institucional, respondendo aos procedimentos e às análises dos dados, informações e indicadores organizados na fase anterior; Visita da Comissão de Pares, para validação da auto-avaliação realizada pela instituição avaliada, assistida pela Comissão Interna de Auto-Estudo, constituída anteriormente pela instituição avaliada; Relatório da Comissão de Pares, debatido e encaminhado à direção da instituição; Resposta escrita da Direção da Instituição ao Relatório da Comissão dos Pares; Revisão do processo, com propostas de aprimoramento. O projeto prevê que o desencadeamento do processo para todo o Sistema Fundacional seja precedido de um experimento piloto de avaliação e prevê, para o gerenciamento de todo o processo avaliativo, a constituição, no âmbito da ACAFE, de um Grupo Executivo de Avaliação Externa (GEAE), específico para a avaliação institucional.

Segundo o mesmo projeto, a implantação desse modelo exige cuidados e considera as seguintes providências iniciais: circulação restrita, de tal maneira que incorpore críticas e sugestões, aprimorando o projeto; realização de experiências em amostras do universo do sistema ACAFE; composição de uma primeira comissão diretora da Avaliação Institucional do CRUB, com a missão de referendar os pareceres das Avaliações

Institucionais das IES, que configuram o sistema ACADE; acompanhamento dessas avaliações, avaliando e orientando o aperfeiçoamento do modelo, bem como divulgando e encaminhando os novos serviços que se desdobram do processo de avaliação.

A Avaliação Institucional tem sua legislação própria, que vem complementar os conceitos e a sua história. Apresentar-se-ão, em seguida, alguns textos da Constituição da União e do Estado, bem como de leis federais e estaduais, respectivamente, que regem a organização e o funcionamento da educação.

Segundo a Constituição Federal do Brasil no artigo 206 o sétimo princípio reza: “VII - garantia de padrão de qualidade” e no artigo 207 “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Segundo Collaço (1998), outras normas vêm sendo estabelecidas a partir do MEC, no intuito de orientar o ordenamento da avaliação nas instituições de ensino superior. Destaca-se o PAIUB, que, segundo o mesmo autor, é o principal programa de conceitualização do processo de avaliação institucional. Importante é também a Lei federal n. 9.131/95, que criou o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e que estabelece diretrizes para avaliação periódica das IES e dos cursos que elas ministram, cabendo ao MEC o papel de zelar pela qualidade de ensino e de velar pelo cumprimento das leis que o regem (art. 1º).

O art. 3º da Lei Federal Nº 9.131/95 estabelece a realização de avaliações periódicas e abrangentes das IES e de seus cursos de nível superior, analisando fatores que determinam a qualidade e a eficiência das atividades fim da IES. Nesse mesmo artigo se estabelecem os Exames Nacionais de Cursos (ENC) conhecidos nas IES como *Provão*. A sistemática do ENC é considerada, no último parágrafo, do art. 3º da Lei Federal 9.131/95, como parte da avaliação dos cursos de graduação. O art. 4º da mesma Lei estabelece que os resultados obtidos serão utilizados pelo *Ministério de Educação* e, na época do sancionamento da Lei, *do Desporto*, para nortear as suas ações no estímulo e fomento voltados à melhoria da qualidade do ensino, preferencialmente as que se referem à qualidade dos docentes. O ENC é apenas uma das dimensões do processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior, reforçado pelo Decreto 2026, que formula um conjunto amplo de indicadores de aspectos que deverão integrar a avaliação da IES.

Segundo Lehnkuhl (2000), a Portaria do MEC, n. 2040, de outubro de 1997, constituindo um conjunto articulado com os últimos instrumentos legais, prevê, em seu artigo 3º, que, na análise do processo de credenciamento de universidades, a Secretaria de Educação Superior deverá levar em conta todas as informações disponíveis acerca do desempenho da instituição em processos de avaliação de seus cursos de graduação, nos termos do Decreto n. 2026, de 10 de outubro de 1996. Essa mesma disposição encontra-se na Portaria 302, de abril de 1998, segundo a qual os resultados da avaliação do desempenho de cada IES serão parte dos relatórios do MEC.

A Portaria do MEC, n. 2040, de outubro de 1997, estabelece também que a Secretaria de Educação Superior (SESu), junto com o PAIUB, serão encarregados da avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo as modalidades ensino, pesquisa e extensão. A Portaria que dispõe sobre procedimentos de avaliação e verificação de cursos superiores é a de n. 2.297, de 8 de novembro de 1999. Ela estabelece que as instituições de ensino superior deverão incluir, nos editais de seus processos seletivos, os conceitos finais resultantes da avaliação, com vistas ao seu credenciamento, à autorização e ao reconhecimento de seus cursos.

Quanto aos Estados, a legislação do sistema estadual de educação relativo à Avaliação Institucional das IES, vinculado a este sistema, está em processo de elaboração. Nesse sistema, é a Resolução do CEE/SC, n. 15/2000, trata no capítulo II do conceito de avaliação e no art. 11 define: “Avaliação é o processo de diagnóstico e análise de Instituição de Educação Superior que permite conhecer e aferir as condições e a relevância dos objetivos e metas definidas pela instituição, sua implementação, eficiência, impacto social e eficácia dos resultados”. E no Parágrafo único do mesmo artigo expressa: “A avaliação tem por foco a globalidade da instituição, dos setores e programas e visa analisar as funções substantivas e adjetivas e será feita a qualquer tempo, servindo de suporte para tomadas de decisões oficiais e institucionais”.

No capítulo VIII da mesma resolução, no art. 20, define os indicadores de desempenho das IES. E reza que a avaliação, pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, considerará a auto-avaliação realizada pelas instituições e os resultados de avaliações externas promovidas por diferentes órgãos.

2.4 Dimensões da Avaliação Institucional

É através dos dados levantados mediante questionários como instrumentos de pesquisa que se faz a produção de relatórios estatísticos dos indicadores das dimensões da avaliação institucional. Neste item são identificados os conjuntos de indicadores que compõem cada uma das dimensões. Segundo Freitas (1997), a Avaliação Institucional tem como objetivo conhecer e identificar características e fatores que estão envolvidos no processo ensino-aprendizagem, com vistas a identificar ações aptas a atingir um anseio de melhoramento contínuo em busca de qualidade.

Segundo a proposta nacional SESu/MEC, cinco dimensões fazem parte dessa auto-avaliação: Avaliação de cursos; Avaliação de disciplinas; Avaliação dos estudantes; Avaliação de desempenho técnico-administrativo e Avaliação da gestão universitária. As relações entre essas dimensões, graus de importância de cada uma, inclusão, exclusão, dependem do projeto de Avaliação Institucional construído de acordo com a especificidade de cada instituição e interesse da comunidade universitária.

Nesta seção, haverá de explicitar-se os indicadores do desempenho dos professores, satisfação dos alunos quanto aos serviços de apoio, satisfação no trabalho dos técnico-administrativos e professores, estrutura física e de recursos materiais e estrutura organizacional.

A dimensão desempenho docente é, de acordo com o modelo SESu/MEC, um dos componentes da avaliação dos professores condizentes com: clareza, motivação, domínio de conteúdos, etc. Tal avaliação, segundo Zainko (1998), é entendida como uma das fases mais complicadas que continuam sendo parte de discussões nas universidades. Segundo o mesmo autor, para que esta avaliação seja proveitosa, é necessário que as atividades dos docentes se encontrem devidamente orientadas pelos projetos político-pedagógicos dos cursos e pelo projeto político-pedagógico da instituição de ensino superior.

Segundo Both (1997), a avaliação do desempenho do professor é componente de uma avaliação mais abrangente, que ele denomina de *desempenho do ensino*, que engloba também desempenho dos alunos, condições de organização dos cursos e condições de infraestrutura. Na UDESC (1997), considera-se a avaliação de desempenho dentro dos indicadores globais do corpo docente.

A dimensão satisfação do corpo discente quanto ao serviço de apoio mede o grau de satisfação dos alunos; é um componente de diversos modelos de avaliação; trata, na

verdade, da avaliação de desempenho dos serviços administrativos que, segundo Both (1997), tem entre seus objetivos:

- a) identificar a qualidade e a quantidade dos serviços prestados;
- b) identificar o nível tecnológico dos serviços prestados, visando à eficiência e eficácia;
- c) identificar o nível de apoio que os serviços ofertados prestam.

A dimensão satisfação no trabalho dos técnico-administrativos e professores não pertence ao modelo SESu/MEC e, aparentemente, não está relacionado com outros modelos de avaliação institucional, mas a UNOESC (1997), dentro da flexibilidade que os projetos permitem, o incluiu. Este diagnóstico é um levantamento de clima organizacional, que permite um quadro referencial de informações, um retrato da universidade mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos relacionados ao trabalho e ao conhecimento da instituição. Nele são levantados aspectos referentes a aperfeiçoamento, valorização, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, relacionamento entre setores, fluxo de informações, perspectivas profissionais, política salarial, serviços prestados, desempenho, atividades desportivas, recreativas e culturais, benefícios.

A dimensão estrutura física contempla, segundo Freitas (1997), a infraestrutura, que se reflete em todos os aspectos das atividades. No modelo SESu/MEC, é considerada como parte do elemento *condições* da componente *avaliação de cursos*. A UDESC (1995), por exemplo, considera, no aspecto infra-estrutura, os quatro indicadores seguintes:

1. Corpo Técnico-Administrativo (TA): número de técnicos por Unidade/Reitoria; b) número de TA por categoria/nível; c) serviço de apoio e transporte; d) serviço de manutenção e vigilância; e) técnico de nível superior; f) técnico de nível médio; g) regime de trabalho.

2. Recursos Materiais e Tecnológicos: a) levantamento quantitativo de termos de área construída por Unidade/Reitoria, salas especiais (laboratórios, ateliês, oficinas, número de salas), materiais instrucionais, equipamentos existentes (por Unidade/Reitoria), acervo bibliográfico (nº de bibliotecas, nº de volumes, periódicos, edições próprias), outros bens patrimoniais, outros serviços de apoio; b) Qualificação e grau de atualização e conservação das instalações e dos equipamentos de ensino, pesquisa, extensão e administração.

3. Recursos Financeiros: a) total de recursos provenientes do Governo do Estado; b) total com pagamento pessoal (ativos e inativos); c) total de gastos com manutenção; d) benefícios (vale-refeição, auxílio moradia); e) total previsto com novos investimentos; f) recursos próprios (convênios, subsídios); g) projetos individuais; h) projetos institucionais.

Recursos Supra-estruturais: a) regime jurídico; b) estatuto; c) normas regimentais/reguladoras.

A dimensão da estrutura organizacional, modelo SESu/MEC, pode enquadrar-se no conjunto de elementos que dizem respeito aos processos universitários. O projeto de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (1994), por exemplo, declara o que se espera dos Conselhos Superiores e da Administração Superior, que servem de base para o diagnóstico da estrutura: a) que estejam adequadamente articulados com as diferentes instâncias de poder; b) estabeleçam políticas gerais para a instituição; c) zelem pela integridade institucional, protegendo os seus membros de pressões externas que possam ferir os valores acadêmicos; d) mantenham a estabilidade e a continuidade dos programas institucionais; e) tenham composição adequada e representativa dos diversos segmentos; f) tenham participação na sociedade civil organizada; g) sejam democraticamente constituídos.

Pode-se perceber, então, que, para o desenvolvimento do projeto de avaliação, é necessário, como ponto de partida, um conjunto comparável de informações, que permitam o diagnóstico da situação em estudo. Isso deve acontecer em qualquer uma de suas dimensões. É importante entender que os dados devem contemplar as relações entre as dimensões que possibilitem análise da graduação dentro de uma perspectiva institucional.

3 METODOLOGIA

Como o capítulo anterior lançou e desenvolveu a base conceitual teórico-empírica que sustenta este estudo, assim este capítulo define a metodologia que dirigiu o processo desta pesquisa, na busca de seus objetivos e respostas ao problema formulado no fim da Introdução. Assim, este referencial metodológico direcionou o processo desde as observações e procedimentos até aos resultados e conclusões a partir da literatura que fundamentou. Detalhar-se-ão o problema, as questões de pesquisa, a população e amostra, o tipo de pesquisa, as limitações, a coleta e tratamento dos dados e a definição de termos.

Questões de pesquisa

Na procura de um método para responder ao problema central do estudo, formularam-se as seguintes perguntas:

Qual a descrição e a comparação dos indicadores da Avaliação Institucional da UNOESC/Videira nos anos de 1997, 1998 e 2000?

Quais foram as causas, dificuldades e/ou problemas e as perspectivas associadas aos resultados da avaliação do desempenho do corpo docente?

Quais foram as causas, dificuldades e/ou problemas e as perspectivas:

- associadas aos resultados da avaliação do corpo docente quanto aos serviços de apoio?

- associadas aos resultados da avaliação da satisfação no trabalho dos técnico-administrativos e professores?

- associadas aos resultados da avaliação da estrutura física e dos recursos materiais?

- associadas aos resultados da avaliação da estrutura organizacional?

Tipo de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo exploratório. É, portanto, de cunho qualitativo, tendo, segundo Gil (1999), como principal objetivo desenvolver, esclarecer e mudar conceitos e idéias. O uso da pesquisa exploratória justifica-se por força da utilidade dela para afirmar a base conceitual do estudo. *Exploratória*, porque existem poucos trabalhos deste tipo. Caracteriza-se também como pesquisa *descritiva*, uma vez que visa a descrever percepções de informantes que exercem funções decisivas na UNOESC/Videira, no propósito de obter subsídios para identificar problemas, causas, melhorias e/ou dificuldades e perspectivas. Justifica-se a escolha do método *qualitativo*, pois, segundo Minayo (1998), trabalhar com o universo de crenças e valores corresponde a abrir espaço mais profundo das relações e dos processos que não podem ser reduzidos a uma metodologia quantitativa na sua operacionalização de variáveis. Segundo Triviños (1987), o contexto no qual as pessoas realizam suas ações e desenvolvem seus costumes fundamentais de vida, tem valor essencial para conseguir deles uma compreensão mais clara de suas atividades.

Desse modo, para a obtenção das informações primárias, utilizou-se um roteiro de entrevistas que se acredita seja o instrumento de pesquisa mais viável. Os dados secundários foram pesquisados em bibliografias e em análise de documentos da UNOESC. Utilizam-se duas etapas básicas, a primeira das quais consiste na coleta de dados, e a segunda, na descrição, análise e interpretação dos dados em questão.

Delimitação da pesquisa: população e amostra

A pesquisa foi realizada no âmbito de um campus da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), uma instituição de origem pública de direito privado, mas comunitária, regional e descentralizada em *multi-campi*, cuja missão, segundo a UNOESC (1999), é gerar e difundir o conhecimento científico, artístico – cultural e tecnológico mediante o ensino, a pesquisa e a extensão, nas diferentes áreas do saber, em âmbito estadual, nacional e internacional.

Para delimitar o objeto de estudo, consideram-se as dimensões das avaliações institucionais realizadas na UNOESC, campus de Videira, que fazem parte do Projeto de Avaliação Institucional da UNOESC (1997). Esta pesquisa tem por resultado esperado sensibilizar a comunidade universitária para que leve à revisão e ao aperfeiçoamento o

projeto acadêmico e sócio-político institucional e à melhoria a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, tendo em vista o interesse dos alunos, a satisfação das necessidades sociais detectadas e o perfil da sociedade pretendido pela UNOESC. A partir desses critérios é que se começou por identificar os resultados das avaliações institucionais dos anos 1997/1998 e 2000, da UNOESC, campus de Videira.

Ao se confrontar as duas avaliações institucionais, foi imprescindível excluir, dentre as dimensões avaliadas, vários indicadores, por eles não terem significância atual, em virtude de que muitos dos processos mudaram rapidamente e outros passam a ficar obsoletos, por efeito da ação do tempo e, ainda, por efeito de muitos dos componentes avaliados no ano de 1997/1998 já não existirem na avaliação do ano 2000.

Em virtude das características da pesquisa qualitativa, de caso pensado se procedeu de tal forma, que a amostra fosse constituída por aquela classe de agentes que aqui serão chamados de *informantes-chaves*: pró-reitores, diretores de centros e coordenadores de curso da UNOESC, campus de Videira. A opção decorreu do fato de que esses dirigentes possuem experiência no campus, têm contato direto com alunos e funcionários e uma participação ativa nos conselhos do campus, onde são discutidos os problemas, efetivada a tomada de decisão e analisados todos os projetos concernentes ao campus. Com isso, eles, na sua percepção individual, são capazes de identificar problemas, dificuldades, causas, melhorias, e perspectivas. A definição por esse perfil concorda com proposta de Triviños (1987), segundo o qual a pessoa escolhida deve ter influência na comunidade, estar envolvida nela e conhecer, ampla e detalhadamente, o objeto que se pretende estudar, ter disponibilidade e capacidade de expressar o que sabe sobre o fenômeno em estudo.

De acordo com esses critérios, foram entrevistados doze dirigentes: todos os pró-reitores e os diretores de centro. Quanto aos coordenadores de curso, um deles não se encontrava disponível durante a etapa do levantamento de dados.

Objeto do estudo

A Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, originou-se, em 1991, da união de três fundações isoladas de ensino superior pré-existent: a Fundação Educacional do oeste Catarinense (FUOC), com sede na cidade de Joaçaba; a Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (FEMARP), com sede na cidade de Videira; e a

Fundação de Ensino para o Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), com sede na cidade de Chapecó. Não há registros escritos de algum tipo de Avaliação Institucional desenvolvido por essas instituições até o ano de 1991; mas, no projeto de união das três fundações, há um capítulo dedicado ao plano de Avaliação Institucional (Capítulo VIII).

No ano de 1994, o campus de Videira, juntamente com os demais campi da UNOESC, instituiu oficialmente o Programa de Avaliação Institucional, com diferenças e características próprias de cada fundação. A constituição e institucionalização do programa de avaliação iniciaram com definições claras, baseadas nos critérios e parâmetros de Avaliação do MEC recomendados pelo Comitê Assessor do PAIUB da Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação. Seguiu também o trabalho e as experiências de outras universidades no desafio de implantar um sistema de avaliação nesse Campus, ignorando totalmente a proposta do projeto de 1991.

A fundamentação atual tem por base o Decreto nº 2.026, de 10.10.96, de acordo com o artigo 3º da Portaria Ministerial nº 302, de 1998.

Os objetivos desse Programa de Avaliação Institucional, estabelecidos no âmbito institucional e social, congruentes com os do PAIUB, foram:

- Traçar um diagnóstico interno e externo, concreto, completo e permanente da Instituição e de suas atividades fins, o qual possa encaminhar o seu futuro dentro de uma perspectiva de qualidade, tendo em vista o interesse dos alunos e a satisfação das necessidades sociais;
- Construir uma proposta institucional para além dos muros da Instituição, forjando uma universidade aberta, ampliando e diversificando suas relações com o meio externo;
- Nortear a expansão de suas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) na sua diversidade e descentralização geográfica.

A primeira Avaliação Institucional aconteceu principalmente no período de 1996 a 1998, com objetivo de subsidiar o Projeto Político-Pedagógico Institucional e o Planejamento Estratégico para o período 1999/2010. O Projeto Político-Pedagógico da UNOESC foi incorporado ao Planejamento Estratégico 1999/2010, que se encontra sistematizado na obra *Credenciamento Público, Legitimidade Social*. Nele constam as categorias dinâmicas da textura histórica, o pensamento e a visão estratégica da UNOESC, as

características, os atos constitutivos, a missão, os princípios gerais, os objetivos permanentes, a visão de futuro, os grandes rumos, a cadeia de negócios, os objetivos e as estratégias gerais.

Coleta e tratamento dos dados

Os dados coletados basicamente previram a realização da pesquisa em duas grandes frentes: uma, relativa aos dados primários; outra, aos dados secundários. Os dados primários foram coletados diretamente junto aos informantes-chaves, selecionados na amostra intencional, através de entrevistas não estruturadas; os dados secundários foram obtidos na bibliografia geral disponível sobre o assunto e nos documentos do setor PAIU da UNOESC, campus de Videira.

Para coletar os dados primários, como já foi dito, optou-se por elaborar uma entrevista não estruturada, com questões abertas, que consideravam a melhoria e os fatores que a estimularam, nas dimensões que contemplam esse estudo. É importante esclarecer que todos os entrevistados eram membros ativos do fórum de avaliação do campus, que se reúne a cada quinze dias, sendo, assim, conhecedores dos resultados das avaliações institucionais. Portanto, as informações coletadas contemplam a visão e o conhecimento deles no assunto em estudo. Os pesquisados não foram identificados, nem classificados por função. O pesquisador se comprometeu a manter sigilo, prometendo não individualizar os informantes ao revelar as informações, razão pela qual as respostas se encontram em um único banco de dados, que foi organizado por dimensões/componentes avaliadas.

O tratamento dos dados foi feito pelo método qualitativo, ou seja, utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de análise, elaborou-se uma síntese das entrevistas organizadas em matrizes de análise por dimensão/componente. Feito esse trabalho, elaborou-se um texto analítico, que é a análise conclusiva.

Dentre documentos que constituíram a fonte secundária de dados, foram extraídas análises das avaliações institucionais, ilustradas por gráficos.

Concluída a coleta de dados primários e secundários, procedeu-se à síntese e ao registro analítico dos conteúdos. Dessa maneira, na análise e interpretação dos dados, buscou-se compreender os depoimentos coletados. Isso se fez num processo complexo não linear, que, implica num trabalho de síntese, organização e interpretação dos dados, interação,

durante toda a pesquisa, com os dados empíricos, processo em que se procura identificar relações, construir interpretações, buscar aperfeiçoar continuamente a qualidade dele.

Os dados secundários foram obtidos mediante leitura e análise de documentos referentes à avaliação institucional, bem como do PAIU da UNOESC campus Videira. Selecionaram-se aqueles que seriam de maior importância para o apoio à investigação. Utilizaram-se diferentes técnicas para obter informações mais precisas, que permitiram uma análise documental, uma busca de informações, informações que foram utilizadas de acordo com os objetivos propostos neste trabalho.

Definição constitutiva de termos

Nesta seção, apresentam-se definições constitutivas dos termos e variáveis utilizadas nesta pesquisa. De acordo com Goode e Hatt (1977), as definições constitutivas são amplas e gerais e visam esclarecer os conceitos, atribuindo-lhes significados no contexto do trabalho, aumentando a utilidade deles para a pesquisa e facilitando a comunicação entre os cientistas.

– *Acervo bibliográfico* - Numero de títulos e de periódicos de todas as bibliotecas do campus.

– *Aluno de graduação ou discente* - Aluno ativo matriculado em ao menos uma disciplina no semestre.

– *Área construída* - Total de metros quadrados construídos no campus, específico para atividades.

– *Avaliação de qualidade* - Conjunto de critérios, métodos e procedimentos adotados, tendo como finalidade estabelecer em que medida os produtos das atividades empreendidas satisfazem às demandas dos agentes externos.

– *Avaliação interna* - Conjunto de critérios, métodos e procedimentos adotados por agentes internos da instituição, aplicados em um ou mais componentes, com o objetivo de analisá-los e verificá-los.

– *Diagnóstico*-Produção de relatórios estatísticos sobre corpo docente, demanda de cursos, perfil da clientela básica de cada curso, estrutura curricular, oferta curricular, desempenho de professores, satisfação dos alunos, satisfação dos técnicos-administrativos e professores, estrutura física dos recursos materiais, estrutura organizacional.

– *Desempenho* - Conjunto de atributos de qualidade formal das disponibilidades patrimoniais expresso como medida, associação de medidas, indicadores, parâmetros, que revelam aspetos inerentes aos objetos, processos e produtos avaliados.

– *Docente* - Professor em efetivo exercício de ensino, em regime horista de trabalho ou em tempo integral ou parcial.

– *Funcionário técnico-administrativo* – Funcionários envolvidos nas atividades fim e nas atividades meio da universidade.

– *Satisfação no trabalho* - Grau em que as necessidades dos técnico-administrativos e/ou professores são satisfeitas.

Limitações da pesquisa

Esta investigação apresenta algumas limitações que resultam das próprias características dela. Algumas resultam da restrição dos aspectos que formam a realidade estudada; outras resultam dos próprios métodos; outras, de limitações técnicas ou da própria natureza humana, tanto a do pesquisador quanto a dos sujeitos pesquisados. Nesse sentido, entre as limitações de natureza teórica e metodológica, destacam-se as seguintes.

Assim, o método de pesquisa utilizado, o qualitativo, por um lado possibilita investigação mais profunda, mas, por outro, impossibilita generalizar as conclusões obtidas para além da única instituição pesquisada, tanto assim que a abrangência das conclusões se restringe à experiência da UNOESC, campus Videira. Embora a lógica não permita generalizar conclusões para além do universo investigado, é possível considerar os resultados desta pesquisa em relação aos de outras instituições, sobretudo as portadores de características similares, mesmo porque a pesquisa qualitativa permite fazer induções.

Também o fato de a técnica adotada para a coleta de dados haver-se centrado na percepção do entrevistado constitui fator complicador pelo contratempo ocasionado. Assim, em concreto, grande acúmulo de serviço dos informantes no período das entrevistas trouxe dificuldades mas não limitações.

A análise de dados contém, por efeito de sua capacidade inerente, algumas limitações cruciais. Partiu-se de um referencial teórico para a construção de um instrumento cujas respostas foram o ponto de partida para a análise dos dados. A própria experiência ocasionada por esta pesquisa é indicativa de que a possibilidade de se ter levantado informações mais detalhadas teria propiciado análise e conclusões mais ricas. É isso que teria

acontecido no caso de se ter planejado a participação dos informantes-chaves nas diferentes etapas do projeto e da implementação desta pesquisa.

4 COMPARATIVO DOS ASPECTOS AVALIADOS NOS ANOS 1997/98 E 2000

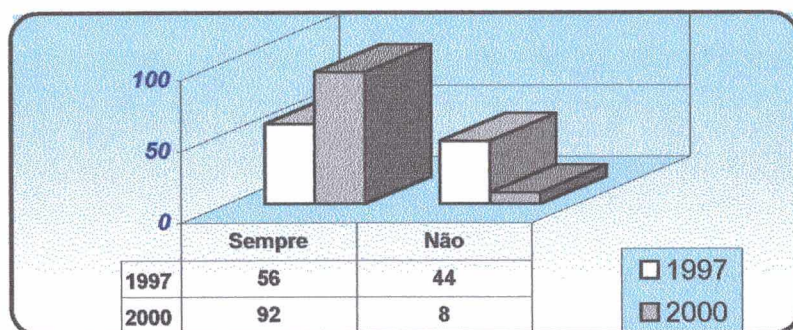
Neste capítulo é apresentado um comparativo dos resultados da pesquisa realizada na Avaliação Institucional dos anos 1997/98 e 2000 da UNOESC, campus Videira. A metodologia de apresentação é feita através de gráficos construídos a partir dos dados secundários obtidos no setor do PAIU do campus onde foram respeitadas as formas de apresentação mantendo os padrões utilizados. Desta maneira estamos atendendo o primeiro dos objetivos específicos.

4.1 Dimensão 1: Desempenho do corpo docente

Os aspectos avaliados neste item dizem respeito ao cumprimento de determinadas orientações como a entrega e apresentação do programa da disciplina, ao planejamento, adequado aproveitamento, pontualidade, domínio e atualização em relação ao conteúdo; ao conhecimento e indicação bibliográfica. Outros aspectos dizem respeito ao comportamento do docente em sala como incentivo ao aluno à participação das atividades em sala e fora dela, a manutenção de clima de respeito e atenção, ao entusiasmo, a imparcialidade e objetividade na avaliação.

Sobre o programa da disciplina. Observando o gráfico 1, sobre o programa da disciplina, a avaliação realizada no ano de 1997 somente 56% dos professores sempre entregou o programa da sua disciplina, já no ano 2000 esse percentual aumenta para 92%, sendo que os que não entregam o programa correspondem a 44% no ano de 1997 e 8% no ano 2000.

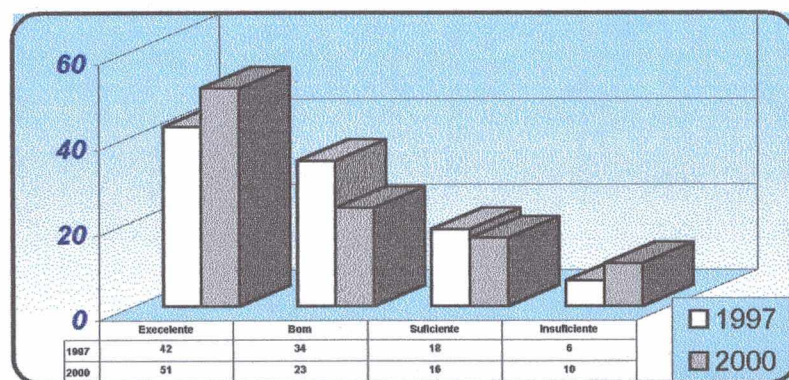
Gráfico 1: Sobre o programa da disciplina



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Sobre o método de ensino. Observa-se no gráfico 2 que os dados sobre os métodos de ensino, contemplam uma parcela de 42% que o considera excelente, enquanto de 2000 a população contempla uma parcela de 51%. Já os que afirmam que o método de ensino é bom varia de 34% no ano de 1997 para 23% no ano de 2000. Sendo que o percentual dos que acreditam que o método de ensino é suficiente tem uma pequena variação. O percentual de insuficiente do método de ensino aumento de 6%, em 1997 para 10% em 2000.

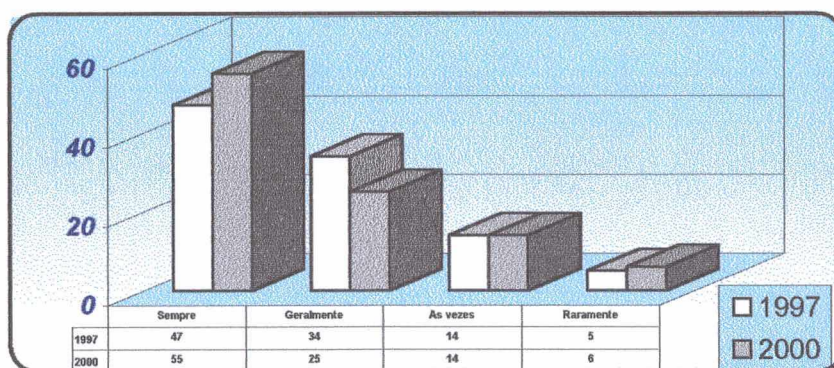
Gráfico 2: Sobre o método de ensino



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Sobre a relação da disciplina com o trabalho. Os dados apresentados no gráfico 3 apontam que 47% dos professores relacionam os conteúdos das disciplinas com a realidade social no ano de 1997, este índice aumenta para 55% do ano de 2000. No ano de 1997, 34% dos alunos afirmam que esta relação com o mercado de trabalho só ocorre geralmente, já no ano de 2000 esta afirmação corresponde a 25%. Os percentuais correspondentes a “às vezes” e “raramente” permanecem relativamente estáveis.

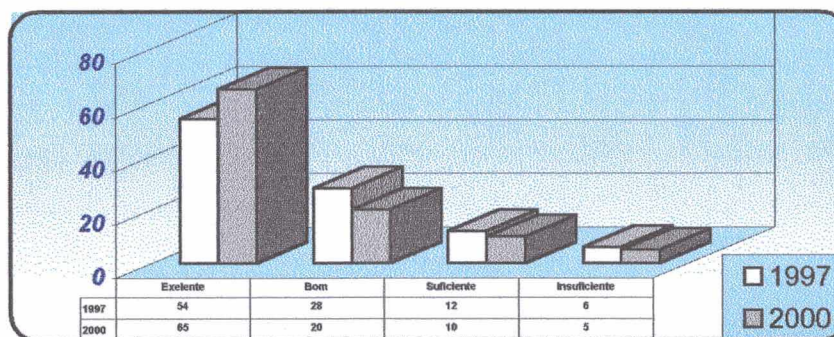
Gráfico 3: Sobre a relação da disciplina com o trabalho



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Sobre o desempenho do professor. O gráfico 4 apresenta dados sobre o desempenho do professor, observa-se nele que a maioria dos acadêmicos entrevistados em 1997 e 2000 acredita que o desempenho do professor é 54% e 65% excelente, respectivamente. Aqueles que consideram o professor bom correspondem a 28% dos pesquisados no ano de 1997 e 20% no ano 2000. Os dados relativos a suficiente e insuficiente se mantêm com pouca variação.

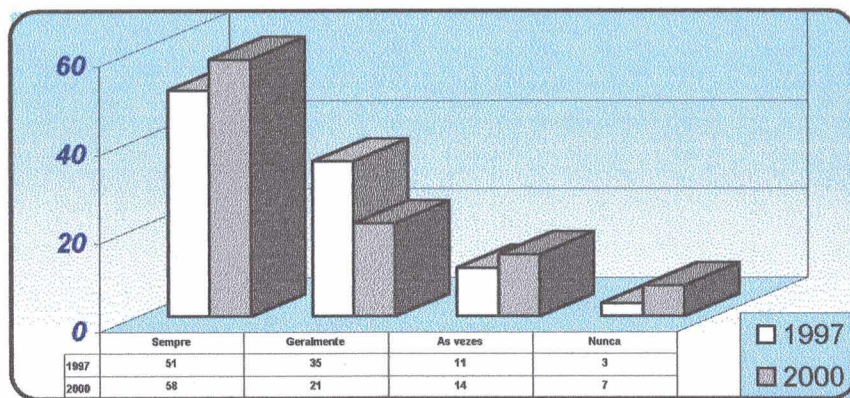
Gráfico 4: Sobre o desempenho do professor



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Sobre a avaliação. Ao apresentar os dados de 1997 sobre avaliação 51% dos entrevistados considera claros os critérios, a imparcialidade do professor em relação às notas e a relação a avaliação com o conteúdo desenvolvido em sala de aula, este índice aumento para 58% no ano de 2000. Outros 35% no ano de 1997 e 21% no ano de 2000 consideram que geralmente a avaliação é condizente com os pontos citados. Fica evidente um crescimento dos percentuais de 11 para 14 nos anos de 1997 e 2000 respectivamente, dos acadêmicos que opinam que o item avaliação só satisfaz os requisitos citados. O percentual dos que opinam que o professor nunca cumpre com os itens de avaliação respectivos, aumento de 3% para 7%.

Gráfico 5: sobre a avaliação

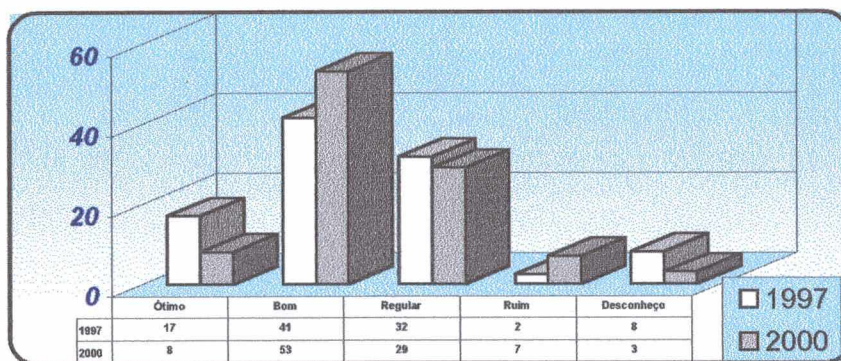


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

4.2 Dimensão 2: Satisfação do corpo discente quanto a serviços de apoio

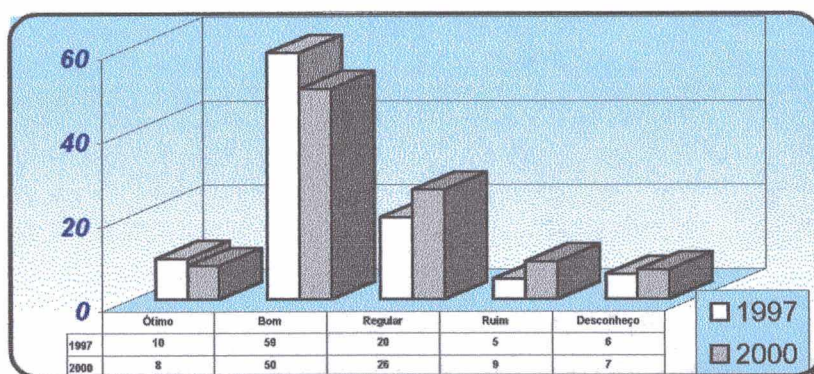
Neste item foram avaliados pelos diversos serviços de apoio oferecidos pela UNOESC Videira, assim considerados aqueles que não fazem parte de forma direta da atividade fim da instituição, o ensino a pesquisa e a extensão, mas são importantes para o andamento destas atividades.

Avaliação dos Serviços da Secretaria Acadêmica. Observa-se no Gráfico 6, que a maioria dos acadêmicos entrevistados em 1997 acreditavam que os serviços oferecidos pela Secretaria Acadêmica poderiam ser classificados dentro dos conceitos bons (41%) e ótimo (17%). Já em 2000 os números se mantêm idênticos na análise conjunta das alternativas porém observa-se que a qualificação se serviços ótimo reduziu para 8%, ao passo que a opção bom cresceu para 53 %. Foi significativo o percentual dos que afirmam que este serviço é oferecido de forma apenas regular (32 % em 1997 e 29% em 2000) e 2 % o classificam como ruim, em 1997 e crescendo para 7 % em 2000. O percentual de desconhecimento dos serviços reduziu-se de 8 % , em 1997 para 3% em 2000.

Gráfico 6: Avaliação dos Serviços da Secretaria Acadêmica

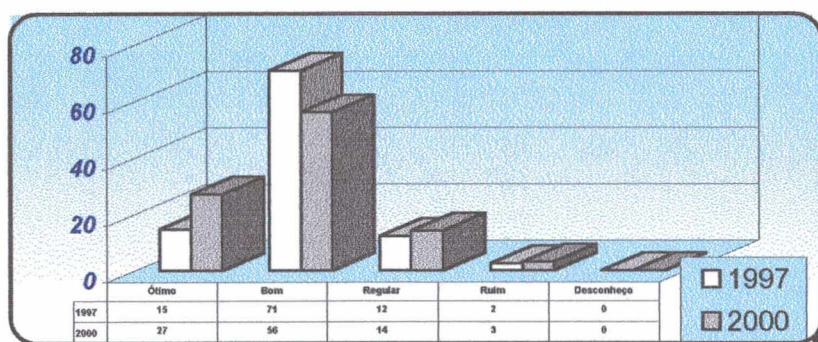
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços do Setor de Tesouraria. O gráfico 7 apresenta a percepção dos entrevistados sobre a qualidade dos serviços prestados no setor financeiro da UNOESC Videira, sendo significativo o percentual dos que concordam com a afirmação de que o serviço prestado é bom ou ótimo (10 e 59 % respectivamente, em 1997). Já em 2000 essa avaliação teve uma leve redução nos percentuais totalizando 58 %, em conjunto. Por outro lado os 20 % que afirmaram ser apenas regular cresceu para 26% e de 5% para 9% os que assinalaram a opção ruim e 6 % em 1997 e 7 % em 2000 não opinaram sobre o aspecto.

Gráfico 7: Avaliação dos Serviços do Setor de Tesouraria

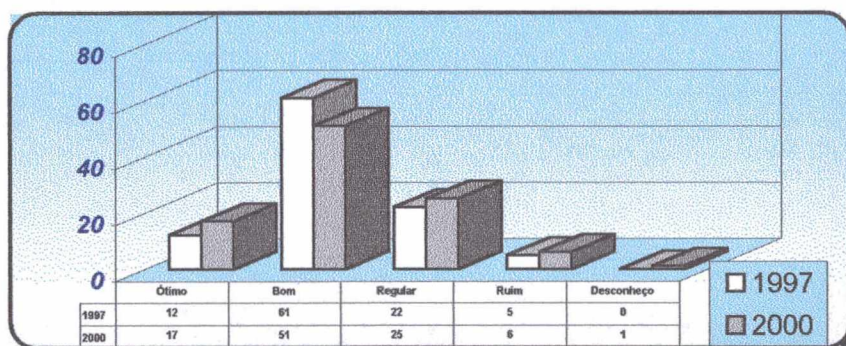
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços da Biblioteca Acadêmica. Na avaliação dos acadêmicos entrevistados em 1997, 15 % classificaram como ótimos os serviços oferecidos pelos funcionários responsáveis pela Biblioteca do Campus, em 2000 este percentual cresceu para 27 %. Já os 71 % que afirmaram ser de boa qualidade reduziram-se para 56%. Um pequeno grupo afirmou serem qualificados apenas como regular (12 % em 1997 e 14% em 2000) ou até mesmo ruim (2 % em 1997 e 3% em 2000).

Gráfico 8: Avaliação dos Serviços da Biblioteca

Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

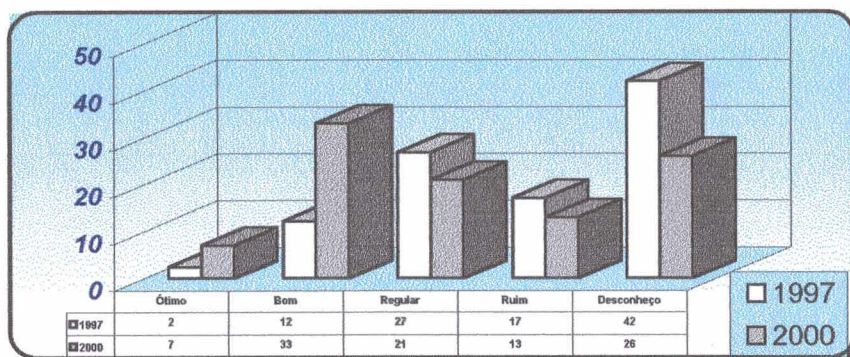
Avaliação dos Serviços Prestados pelas Coordenações dos Cursos. O Gráfico 9 apresenta os resultados da pesquisa no que se refere ao desempenho dos Coordenadores dos Cursos do Campus Videira em 1997 e 2000. A maioria dos alunos afirma ser de boa qualidade a atuação destes ao assinalarem preferencialmente as alternativas bom e ótimo 61 % e 12 % (em 1997) e 17% e 51% (em 2000). Para os que assinalaram a opção regular que, em 1997, eram 22 % o percentual subiu para 25% e para 5 % (em 1997) e 6% (em 2000) os serviços foram ruins.

Gráfico 9: Avaliação dos Serviços Prestados pelas Coordenações dos Cursos

Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Informática. O gráfico 10 apresenta os dados relativos a satisfação sobre os serviços relacionados à informática, sendo que 42 % afirmaram desconhecer-lo em 1997. Em 2000 o percentual reduziu-se para 26 %. Os que o classificaram como ruim que eram 17 % reduziu-se para 13% em 2000. Os 27% que qualificaram como regular, em 1997, reduziu-se para 21 % em 2000. A alteração mais significativa deu-se na avaliação de que o setor presta bons serviços. Em 1997 eram apenas 12 %. E em 2000 atingiu 33 %. Em 2000 7 % atribuíram o conceito ótimo ao serviço ao passo que anteriormente eram 2 %.

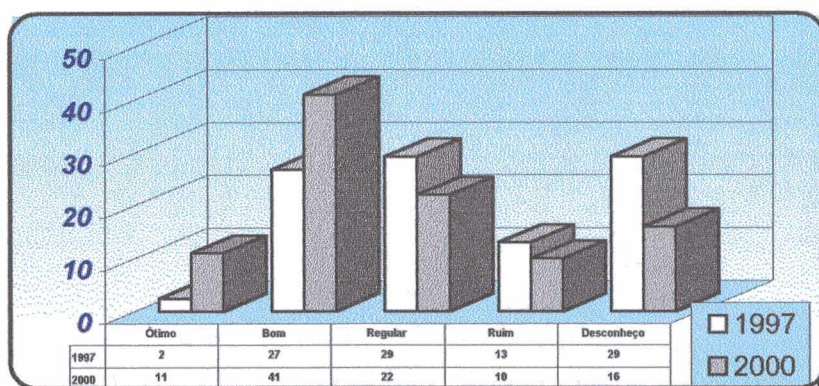
Gráfico 10: Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Informática



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Telefonia. Ao serem questionados sobre os serviços de telefonia 29 % dos entrevistados afirmaram desconhecer o assunto em 1997, para 2000 o percentual reduziu-se para 16%. Observa-se que os serviços apresentaram melhoria sendo que em 1997 apenas 2 % o qualificaram como de excelente qualidade, enquanto que em 2000 o índice subiu para 11%. O índice, que em 1997 era de 27 % que qualificaram-no como bom, cresceu para 41 %. Os 29 % regulares em 1997 reduziram-se para 22%. e para os 13 % deficientes reduziu-se para 10%.

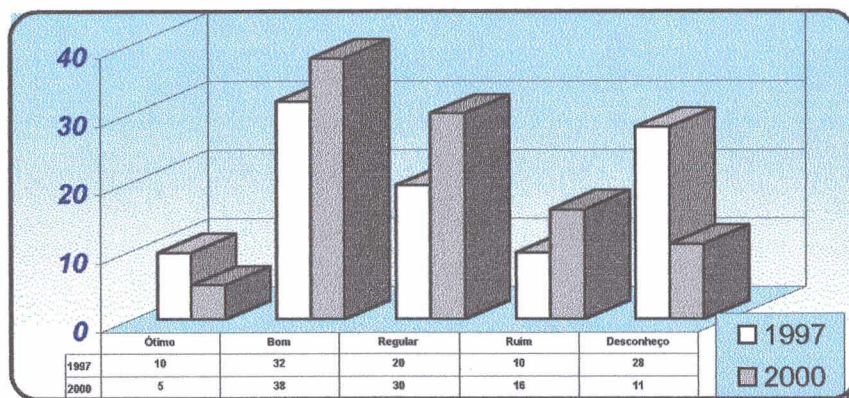
Gráfico 11: Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Telefonia



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Reprografia. O Gráfico 12 demonstra que mais de 40 % dos acadêmicos acreditam que os serviços de reprografia são bons ou ótimos (42 % em 1997 e 43 % em 2000). Para os 20 % que em 1997 afirmaram ser apenas regulares o índice cresceu para 30 %. Os 10 % que em 1997 citaram serviços ruins tiveram um acréscimo atingindo 16 % em 2000. No entanto os 28 % afirmavam desconhecer o serviço, reduziram-se para 11 %.

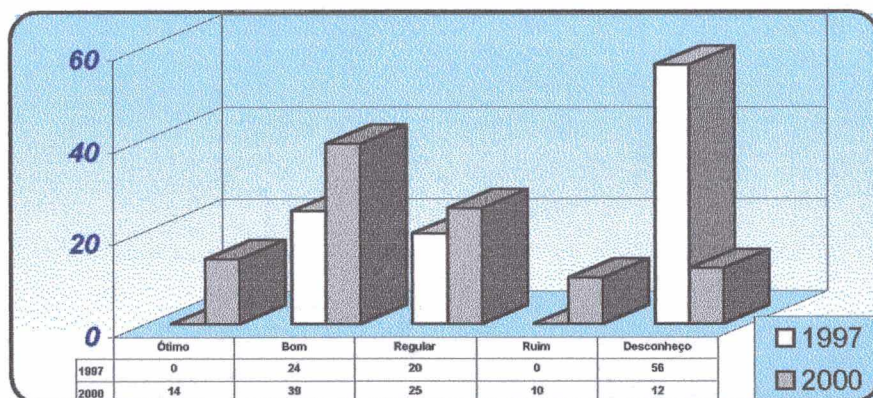
Gráfico 12: Avaliação dos Serviços Prestados pelo Setor de Reprografia



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços de Apoio ao Estudante (SAE). O Gráfico 13 demonstra que o grau de desconhecimento dos serviços oferecidos pelo SAE que em 1997 era de 56 % reduziu-se para 12 %. Dentre os que conhecem 24 % (em 1997) e 39 % (em 2000) afirmam ser de bom qualidade e outros 20 % acreditavam ser apenas regular. Mais recentemente este número cresceu para 25%. O indicativo de ótimo serviço que em 1997 era nulo, em 2000 apresentou 14% de indicações.

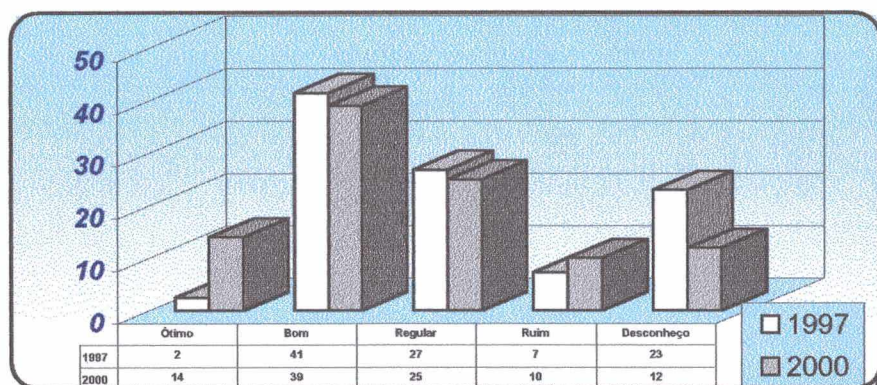
Gráfico 13: Avaliação dos Serviços de Apoio ao Estudante



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação do Diretório Central dos Estudantes (DCE). Para 43 % dos acadêmicos a atuação do DCE encontrava-se classificado como bom ou ótimo. Em 2000 este indicador subiu para 53%. Para 27 % regular, em 1997 o indicador pouco se alterou (25%) Os 7 % que o qualificaram como ruim, cresceu, em 2000, para 10 %. Quanto ao desconhecimento das atividades do DCE, o número reduziu-se de 23 % para 12%.

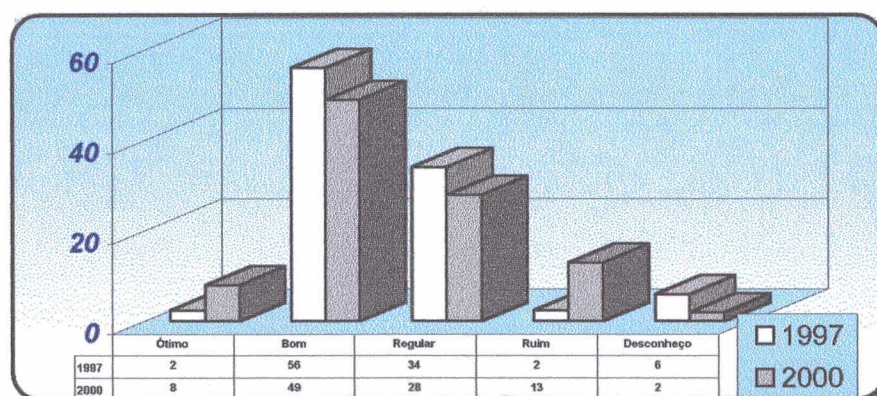
Gráfico 14: Avaliação do Diretório Central dos Estudantes (DCE)



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação dos Serviços do Setor de Protocolo. Na análise do Gráfico 15 observa-se que 58 % (1997) e 57% (2000) dos pesquisados afirmaram que o setor presta bons serviços, outros 34 % e 28 %, respectivamente, o consideraram razoável. É significativo o crescimento dos que assinalaram a opção ruim (de 2 % em 1997 para 13% em 2000) O Grau de desconhecimento reduziu de 6 % para 2%.

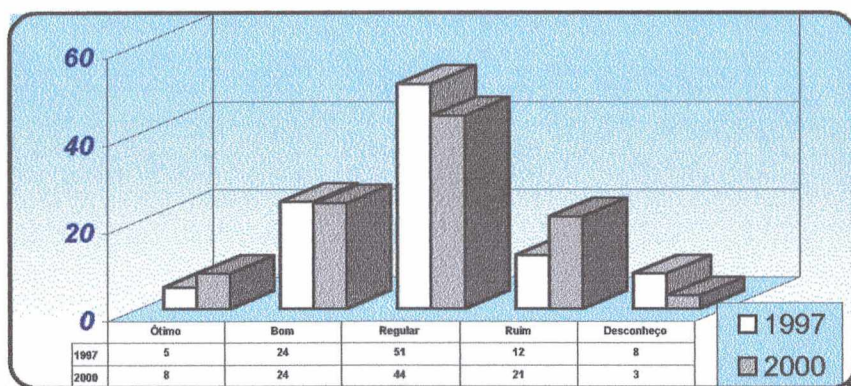
Gráfico 15: Avaliação dos Serviços do Setor de Protocolo



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Avaliação do Acervo Bibliográfico. Aproximadamente 29 % dos acadêmicos acreditavam, em 1997, que o acervo bibliográfico oferecido é de bom qualidade. Mais recentemente o indicador assinala um pequeno crescimento no índice dos que assinalaram ótimos (8%). Os 51 % que o qualificaram como razoável reduziu-se para 44% ao passo que os 12 % o achavam ruim cresceu para 21%. Quanto ao desconhecimento 8 % assinalaram esta opção em 1997 e apenas 3% em 2000.

Gráfico 16: Avaliação do Acervo Bibliográfico



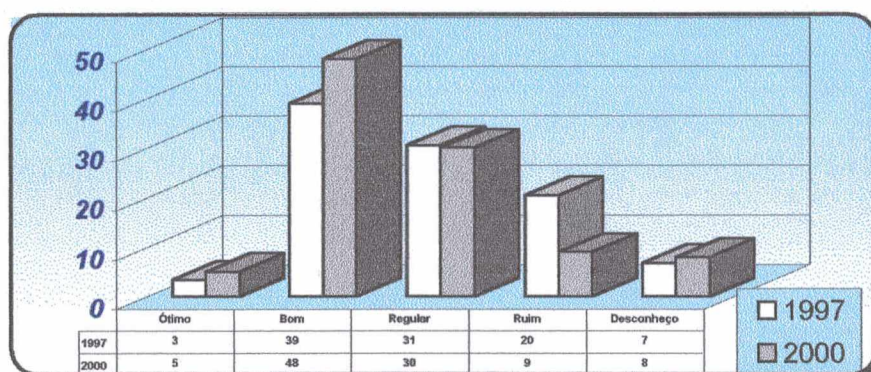
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

4.3 Dimensão 3: Satisfação no trabalho dos técnicos administrativos e professores

Para elaboração do estudo relacionado ao nível de satisfação no trabalho de Professores e Funcionários Técnico-Administrativos, foram ouvidos três segmentos compostos por dirigentes (Pró-Reitores, Chefes de Departamentos e Coordenadores de Cursos) 24,62 % da amostra. O corpo docente, composto por horistas e professores em tempo integral e parcial abrange 43,08 % da amostra. Os funcionários técnico-administrativos representam 32,31 % da amostra.

Quanto às oportunidades de aperfeiçoamento. Ao referirem-se as oportunidades de aperfeiçoamento e participação em cursos às pesquisas revelaram uma melhoria geral nos indicadores. Dos 42 % dos entrevistados afirmam ter tido boas ou ótimas oportunidades o número alterou-se para 53%, para outros 31 % que afirmaram ser estas apenas razoáveis o número permaneceu estável (30%), Os 20 % que afirmaram ser ruins reduziram-se para 9 % permanecendo estáveis os que desconhecem a oferta deste benefício.

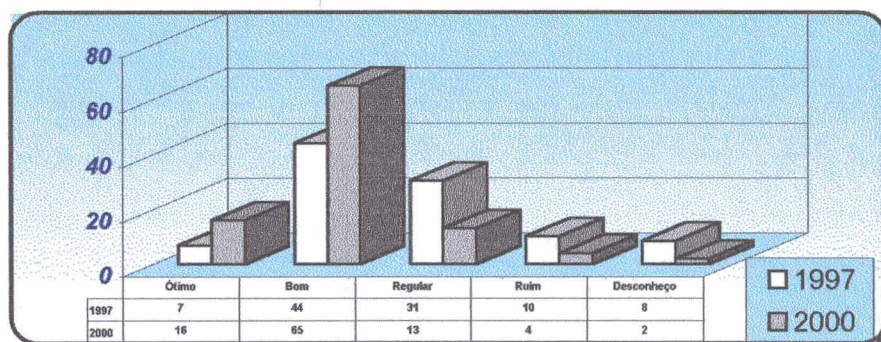
Gráfico 17: Oportunidades de Aperfeiçoamento



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao reconhecimento e valorização dos funcionários. O desempenho geral deste quesito apresentou significativa melhora uma vez que os 51 % dos entrevistados que se sentiam valorizados ou reconhecidos pelos seus superiores no que se refere ao esforço e desempenho nos respectivos serviços hoje são 81%. Os 31 % que afirmavam ser este reconhecimento apenas razoável reduziram-se para 13%. Os 10 % que afirmavam ser ruim neste aspecto são 4 % em 2000. Dos não fizeram qualquer afirmação sobre este aspecto assinalando desconhecimento, 8% em 1997 em 2000 foram apenas 2%.

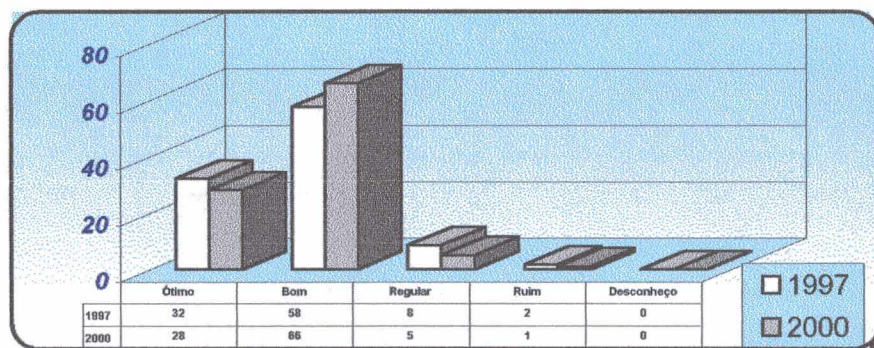
Gráfico 18: Reconhecimento e valorização dos funcionários



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao relacionamento com os colegas. Neste aspecto, conforme releva o Gráfico 19, em torno de 90 % dizem possuir um bom nível de relacionamento com seus colegas de trabalho, sendo que na pesquisa de 1997, 8% diz tê-lo de forma razoável e 2% afirmam ser ruim, por outro lado em 2000 os índices foram de 5% e 1% respectivamente.

Gráfico 19: Relacionamento com os colegas

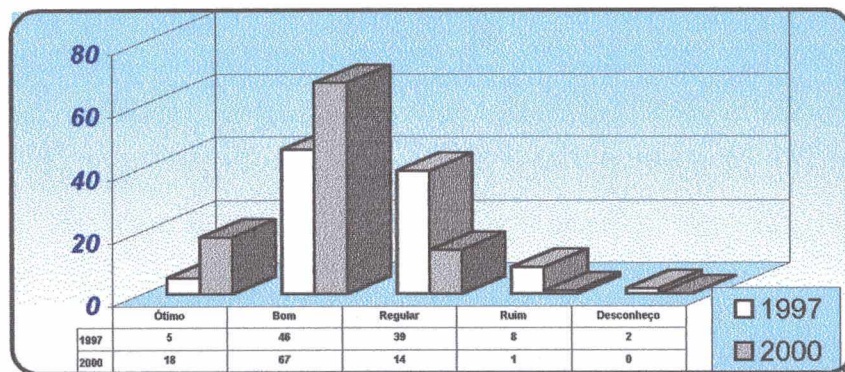


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto às condições de trabalho. Ao serem questionados sobre as condições gerais de trabalho aproximadamente 51 % dos professores e funcionários afirmaram ser boas ou ótimas. Esta condição melhorou sensivelmente em 2000, quando os percentuais atingiram

85%, reduzindo para 14% os 39 % que afirmavam, em 1997, serem regulares. Já os 8 % que qualificam-na como ruim reduziu-se para 1 %.

Gráfico 20: Condições de Trabalho

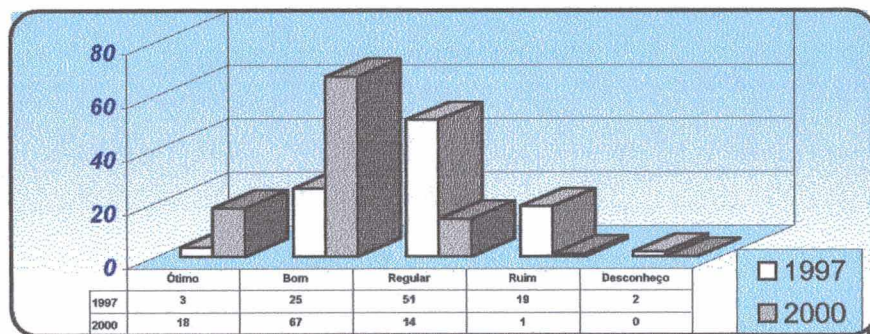


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao Espaço Físico para desenvolvimento das atividades. Ao referirem-se a adequação do espaço físico destinado ao desenvolvimento de suas atividades laborais, os entrevistados posicionaram-se em 1997 de forma positiva em 28 % (bom e ótimo), aumentando este índices em 2000, para 85 %. Já os 51 % que afirmam ser apenas regular reduziram-se para 14 % e os 19% o definiram como ruim reduziu-se a 1 %.

Quanto às questões relacionadas à estrutura física a disposição da comunidade acadêmica é imprescindível destacar a ampliação de uma nova área para os setores administrativos e o oferecimento de espaços que em 1997 nem existiam ou quando existiam apresentavam precárias condições.

Gráfico 21: Espaço Físico para desenvolvimento das atividades



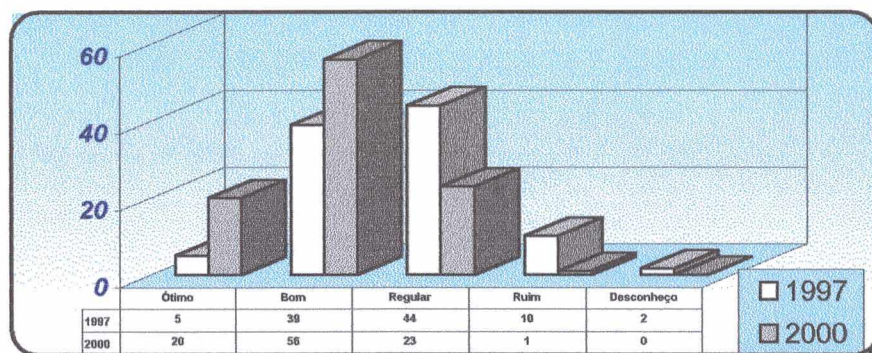
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à disponibilidade de equipamentos, máquinas e instrumentos de trabalho. Com relação à disponibilidade e qualidade dos equipamentos, máquinas e demais instrumentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades, observou-se certo equilíbrio entre os que afirmam que os itens são oferecidos de forma boa ou ótima e os que afirmam ser

apenas razoável (aproximadamente 44 %). Outros 10% dizem ser inadequados ou insuficientes e 2% desconhecem.

Na avaliação realizada em 2000 os percentuais dos aspectos relacionados aos equipamentos e outros instrumentos modificam-se consideravelmente, com a ampliação das instalações da área administrativa, atingindo 76% de satisfação, sendo 23 % os que acreditam que o item é oferecido de maneira regular.

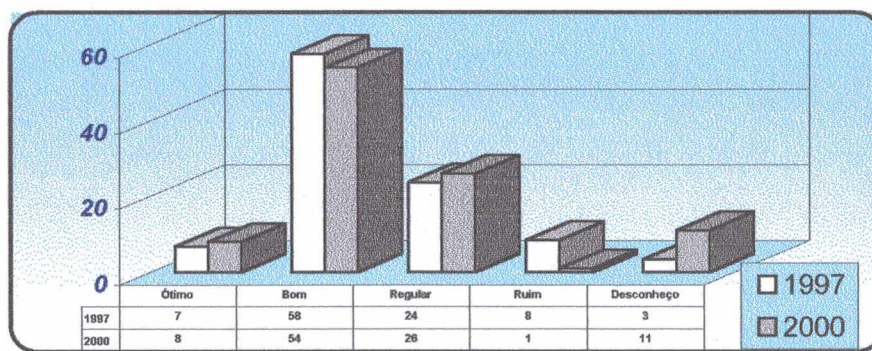
Gráfico 22: Disponibilidade de equipamentos, máquinas e instrumentos de trabalho.



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao relacionamento entre os funcionários. No aspecto relacionamento entre o corpo técnico administrativo observou-se que 7 % afirmam ser ótimo, 58 % acreditam ser bom, 24 % razoável e 8 % qualificam o relacionamento como ruim. Percentuais idênticos, com pequenas alterações foram constatados em 2000 a exceção deu-se nos itens ruim que alterou de 8 % para 1 % e os que afirmam desconhecer dados ou informações que pudessem embasar um posicionamento sobre a questão (3 % em 1997 e 11 % em 2000).

Gráfico 23: Relacionamento entre os funcionários

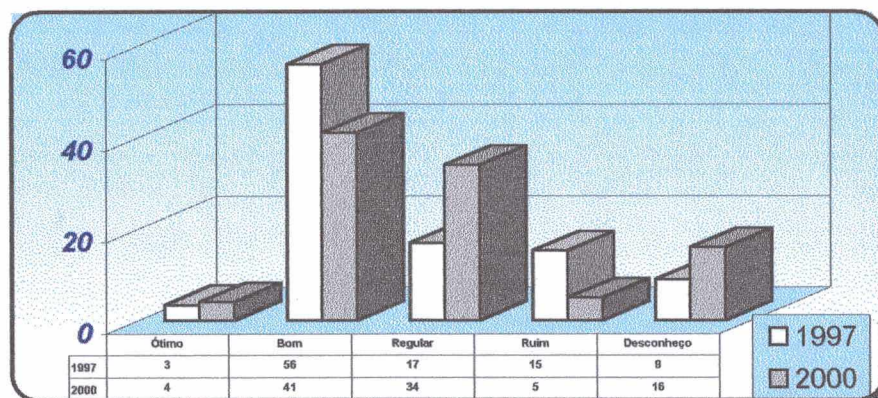


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao relacionamento entre os setores. Ao serem questionados, em 1997, sobre o relacionamento inter-setorial observou-se relativo equilíbrio entre os que afirmam

haver um bom relacionamento e os que dizem não ser tão consistente ou desconhecem. Em 2000, 45 % acreditam haver um bom nível de relacionamento, sendo significativo o aumento dos que crêem que ele é apenas regular. Já 16 % desconhecem o aspecto citado.

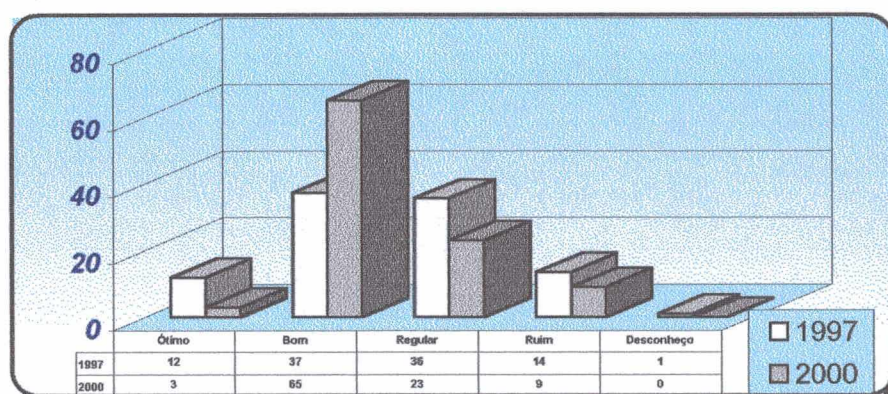
Gráfico 24: Relacionamento entre os setores



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à oportunidade de participação em outras atividades. Ao serem questionados sobre oportunidades de participação em outras atividades 49 % (1997) dos entrevistados afirmam ter tido tal oportunidade, qualificando-as como boas ou ótimas. Para 36 % estas oportunidades são apenas razoáveis e 14 % são ruins e 1% não responderam a questão. Em 2000 um percentual significativamente maior (68 %) respondeu positivamente ao questionamento, conseqüentemente reduzindo-se os demais indicadores.

Gráfico 25: Oportunidade de participação em outras atividades

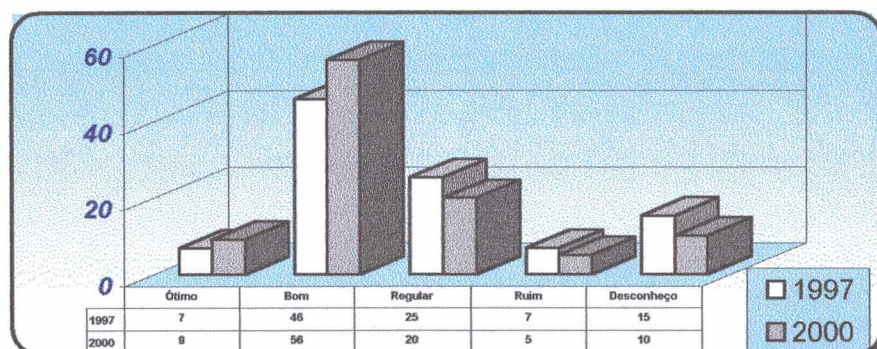


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à perspectiva de crescimento profissional. Em 1997, para 7 % dos entrevistados as oportunidades de ascensão e crescimento profissional são ótimas, número que em 2000 alcançou 9 %. Outros 46 % qualificaram-na como boas, em 1997 e 56 % em 2000. Neste ano 20% indicaram regulares estas perspectivas enquanto que anteriormente 25

% assim o classificavam. É significativo o percentual (15 % e 10 % respectivamente) dos que desconhecem ou não quiseram opinar sobre o assunto.

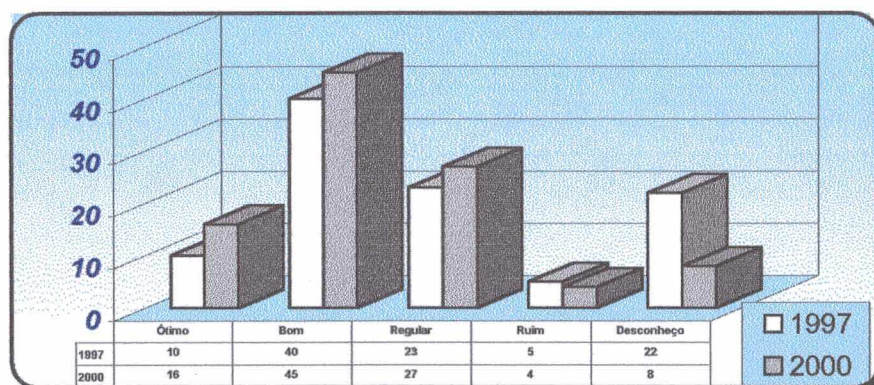
Gráfico 26: Perspectiva de crescimento profissional



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

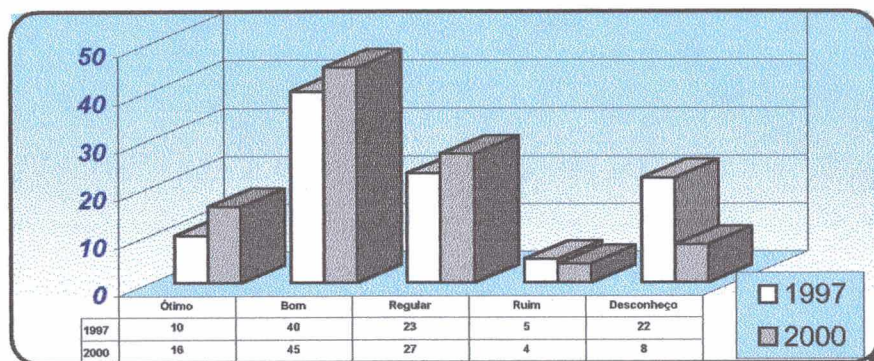
Quanto à política Salarial. Quanto à satisfação com relação à política salarial adotada pela UNOESC Videira, 50 % dos entrevistados afirmaram ser boa em 1997, indicador que em 2000 atingiu 61%. Os 23 % que assinalaram regular aumentaram para 27 %, outros 5 % acreditam não ser boa, número idêntico em 2000. O percentual dos que desconheciam o assunto em 1997 (22 %) reduziu-se para 8 % em 2000.

Gráfico 27: Política Salarial



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao Conhecimento de objetivos e finalidades da Instituição. Um significativo percentual de entrevistados (23,73 %) afirmam desconhecer o assunto, fato revertido em 2000 com uma redução para 8 %. Neste mesmo ano aproximadamente 61 % afirmaram ter bons conhecimentos sobre o assunto, enquanto em 1997 eram 50%. Entre os que optaram por assinalar regular os índices foram 27 % e 23 % respectivamente e 5 % assinalaram a opção ruim. Entre os que desconhecem o assunto houve significativa redução de 22,5 para 8% em 2000.

Gráfico 28: Conhecimento de Objetivos e Finalidade da UNOESC

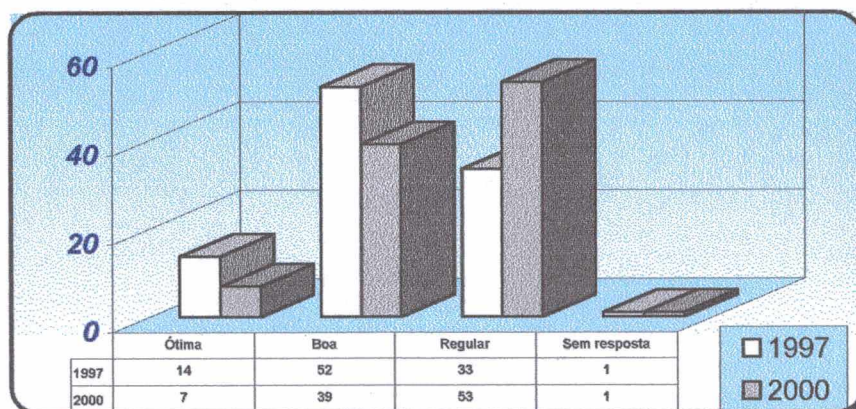
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

4.4 Dimensão 4: Estrutura Física

Neste item a pesquisa elaborada pelo PAIU em 1997 identificou os principais pontos relacionados à estrutura física e dos recursos materiais disponíveis aos professores, alunos, funcionários e dirigentes, totalizando 102 entrevistados.

Quanto à disponibilidade de equipamentos e utensílios. O estudo de 1997 apresentou que 14 % acreditam que quantidade de equipamentos e utensílios postos à disposição são suficientes para o atendimento às necessidades da instituição. Outros 52 % acreditam ser razoavelmente suficientes, outros 33 % afirmam ser insuficientes e 1 % não se manifestaram.

No estudo de 2000 a situação modificou-se sendo que 46 % acreditaram ser suficientes ao passo que 53 % acharam haver deficiência neste quesito.

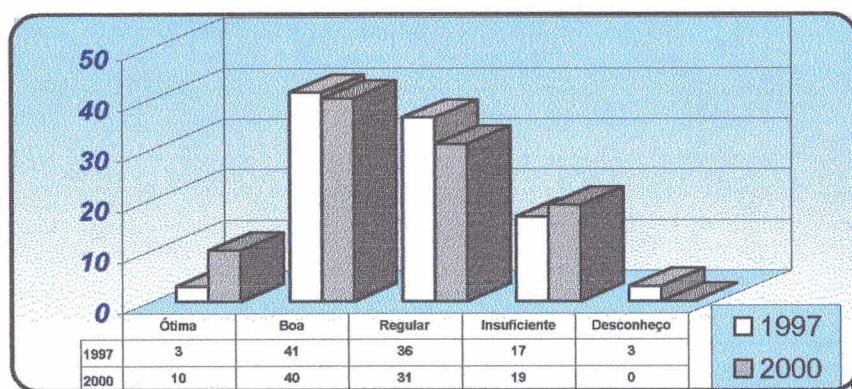
Gráfico 29: Disponibilidade de equipamentos e utensílios

Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto aos aspectos de iluminação e ventilação. Quanto à qualidade e suficiência da iluminação e ventilação o estudo apontou para uma concordância quanto à boa qualidade em torno de 44 %, outros 36 % afirmaram ser apenas de regular qualidade. Para 17 % ambas são insuficientes para um adequado desenvolvimento de suas atividades, outros 3 % não opinaram.

No estudo de 2000, apenas o percentual dos que acreditam que o aspecto relacionado à iluminação e ventilação, seria ótimo, teve um aumento no seu índice. O critério bom manteve-se estável (40 %) o mesmo ocorrendo com o indicador insuficiente (19 %).

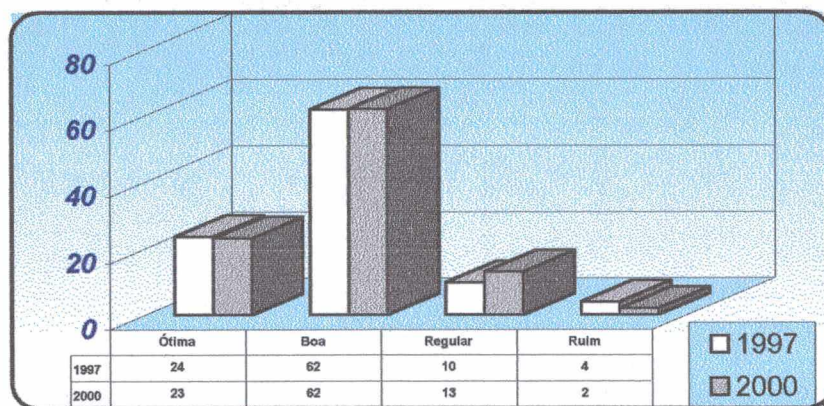
Gráfico 30: Qualidade da iluminação e ventilação



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à adequação da estrutura física da Biblioteca. Para 24 % dos entrevistados o espaço físico disponível para a Biblioteca Universitária é adequado às necessidades. Já a 62 % acredita ser apenas parcialmente adequado e 10% a consideram inadequado. Os restantes 4 % não responderam. Na pesquisa realizada em 2000, não houve alterações significativas neste aspecto.

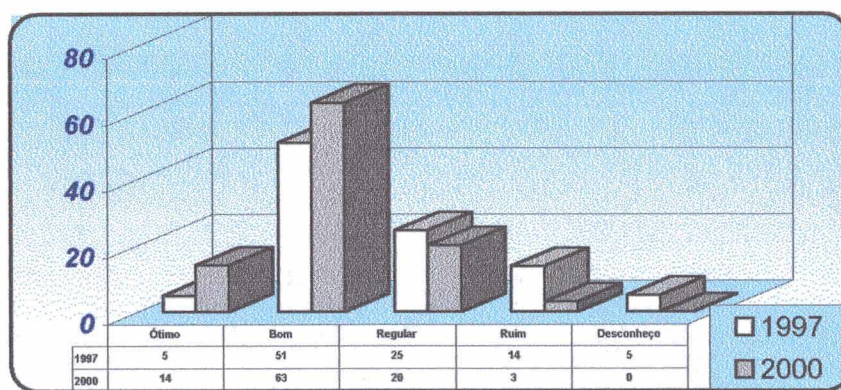
Gráfico 31: Adequação do espaço físico da Biblioteca



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à estrutura interna da Biblioteca. Para cerca de 56 % dos pesquisados, a disposição e forma como está disposto e organizado o acervo é considerada boa. Para 25 % é apenas razoáveis, outros 14 % consideram insuficiente e 5 % desconhecem a situação. Com relação ao estudo mais recente observa-se um aumento na satisfação deste quesito confirmado pelos aumentos nos índices de ótimo (de 5% para 14%) e de bom (de 51% para 63 %).

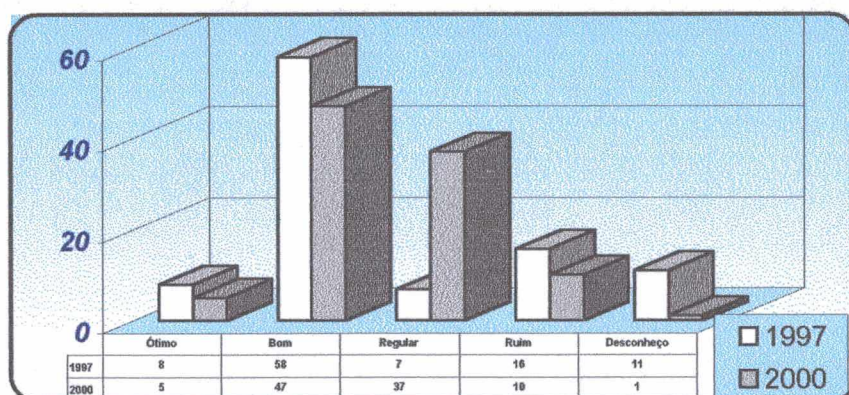
Gráfico 32: Estrutura interna da Biblioteca



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao nível de atualização do Acervo Bibliográfico. Neste aspecto, em 1997, eram 8 % os entrevistados que qualificavam o acervo como atualizado, em 2000 são 5 %. Neste ano 47% acreditavam estar parcialmente atualizado, enquanto que naquele eram 58 %. Indicador importante é o que indica um aumento sensível na avaliação de serem apenas regularmente atualizados (37 %). Em 1997 eram apenas 7 %. Reduziu-se o percentual dos que o qualificaram como deficitário (de 16 % para 10 %). Os 11 % que não se manifestaram ou desconheciam a situação reduziram-se para 1 %.

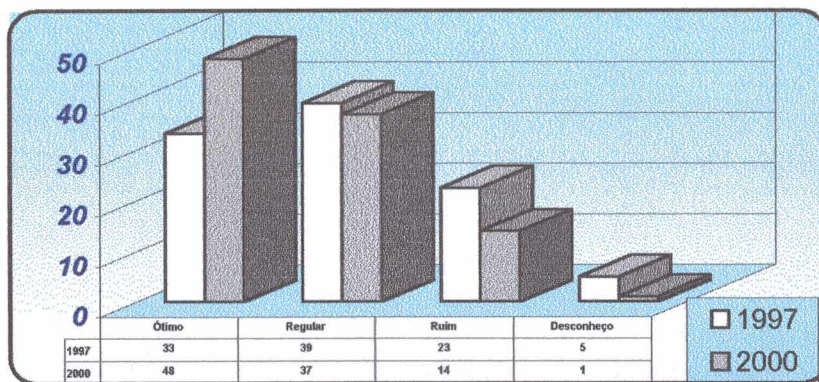
Gráfico 33: Nível de atualização do Acervo Bibliográfico



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao acesso aos recursos/ferramentas de apoio. Quanto à acessibilidade de recursos como retro-projetores, computadores, vídeo, tv, fax e xerox, a pesquisa apontou que 33 % o qualificam como de prático e fácil acesso em 1997 e em 2000 foram 48 %. Para 39 % e 37 %, respectivamente, a afirmação foi de que é um acesso burocrático ou difícil. Para 23 % o acesso era deficitário em 1997.

Gráfico 34: Acesso aos recursos/ferramentas de apoio

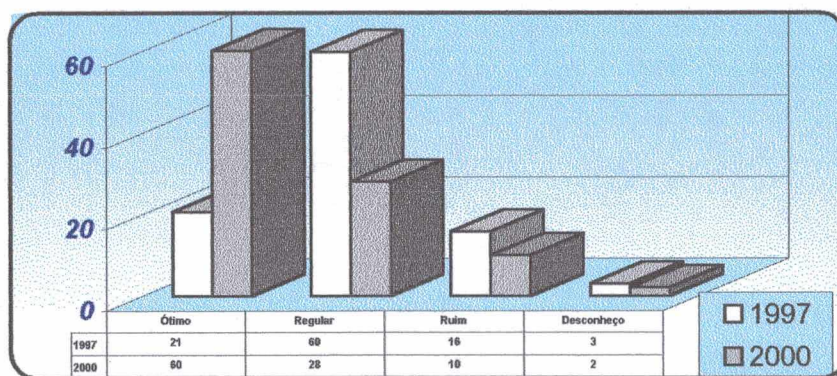


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à área disponível para estacionamento. Quanto à disponibilidade de espaço destinado ao estacionamento, a pesquisa demonstrou que 21 % acham ser suficiente para o atendimento das necessidades dos usuários, porém a maioria 60 % o acha insuficiente e outros 16 % o qualificam como precário.

Os dados referentes à área do estacionamento alteraram-se no estudo levado a efeito em 2000 sendo que para 60% dos casos ele é ótimo, 28% era regular e 10% ruim.

Gráfico 35: Área disponível para estacionamento

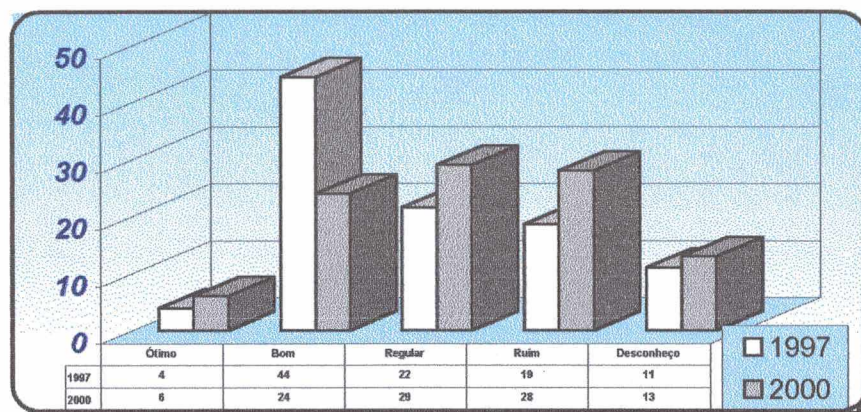


Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à disponibilidade de acesso a Internet. Quanto à disponibilidade de acesso à Internet, 48 % consideram boas as condições. Para 22 % este acesso é regular, 19 % o qualificam como ruim, 11 % não souberam/quiseram responder.

No estudo de 2000 os indicadores que merecem destaque são a redução dos que responderam ser bom (de 44 % para 24 %) e o aumento dos que afirmaram de regular ou ruim (de 41 % para 57 %, em 2000).

Gráfico 36: Disponibilidade de acesso a Internet



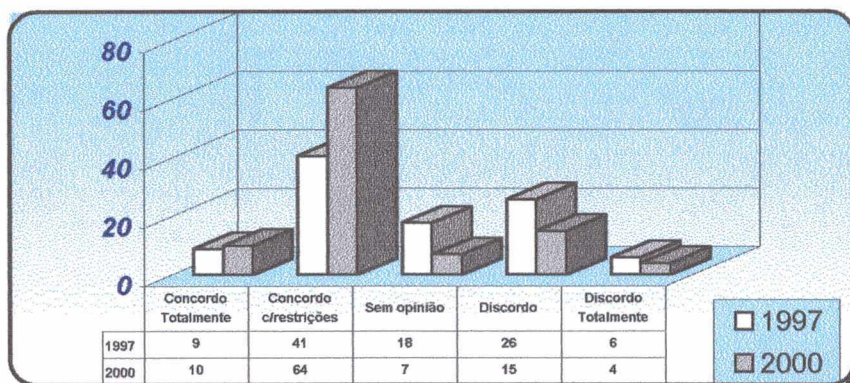
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

4.5 Dimensão 5: Estrutura Organizacional

As questões relacionadas à estrutura Organizacional da UNOESC foram respondidas pelos dirigentes, assim entendidos os Diretores de Ensino e Geral, pelos 4 Chefes de Departamento, por 6 Coordenadores de Curso, bem como por 28 docentes em tempo integral e parcial, por 23 funcionários técnicos administrativos e por 43 acadêmicos dos diversos cursos mantidos pela Instituição em 1997.

Quanto a Estrutura Geral da UNOESC. Com relação à estrutura geral da UNOESC os 9 % dos entrevistados concordam sem restrições com a vigente em 1997, índice semelhante às respostas de 2000. Já os 41 % que alegaram concordar porém com certas restrições tiveram sua afirmação ampliada para 64 %. Outros 18 % sem opinião reduziram-se para 7 % e 26 % que discordavam reduziram-se para 15 %. Os que eram totalmente avessos à estrutura vigente à época da pesquisa reduziram-se para 4%.

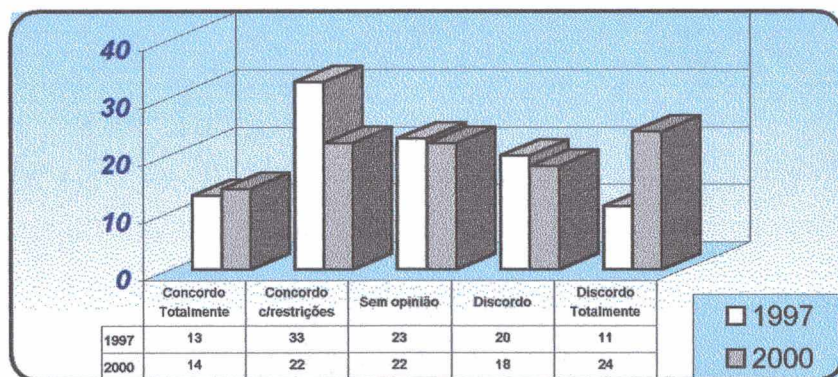
Gráfico 37: Estrutura Geral da UNOESC



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

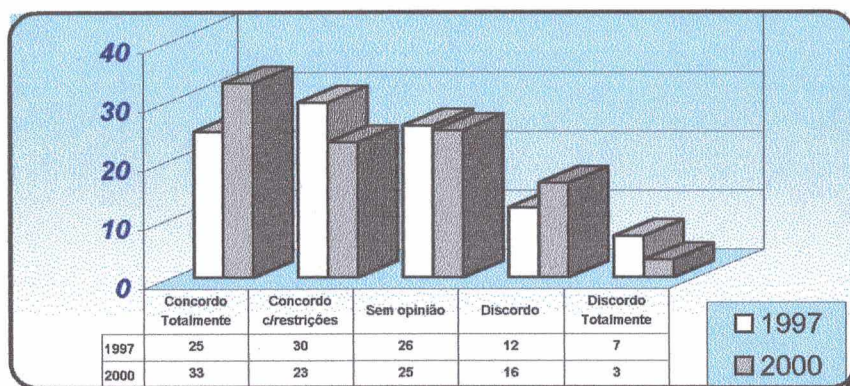
Quanto a Estrutura Departamental. Ao responderem sobre a afirmação de que a estrutura departamental vigente seria a melhor forma de estruturação das atividades fins da UNOESC os entrevistados em 1997, responderam concordar totalmente em 13 % dos entrevistados, 33 % concordam com algumas restrições, 23 % discordam em parte e 20 % discordam totalmente. Para 11% a alternativa assinalada indica não terem opinião formada sobre o tema. Estes índices alteraram-se para 14%, redução para 22 % de concordâncias parciais, mantiveram-se os sem opinião, reduziram-se os que discordam (18 %) e ampliaram-se consideravelmente os que discordam totalmente com a afirmação (24 %).

Gráfico 38: Estrutura Departamental



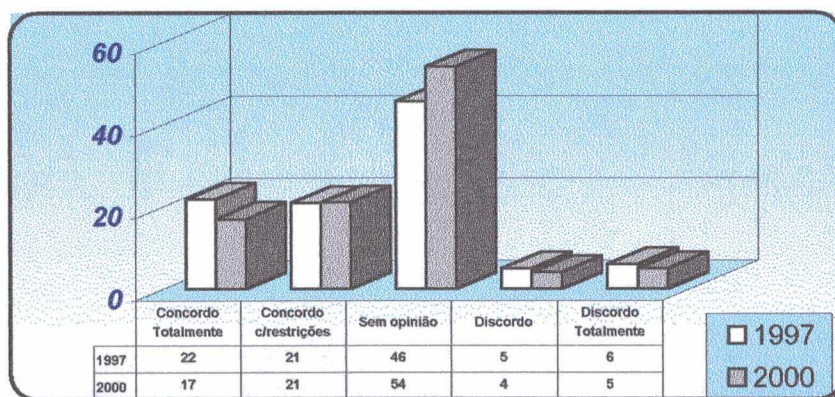
Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à importância do papel desempenhado pelos Colegiados. Ao referirem-se ao alto nível de importância das decisões dos órgãos Colegiados os entrevistados apontaram, em 1997, que aproximadamente 55 % concordam, 12% discordam em parte e 7 % discordam totalmente. Outros 26 % preferiram não opinar assunto. Em 2000, o mesmo índice de 55 % de concordância, aumentando os que concordam. Os sem opinião mantiveram-se e os discordantes também, reduzindo-se os que discordavam totalmente de 7 % para 3 %.

Gráfico 39: Importância do papel desempenhado pelos Colegiados

Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

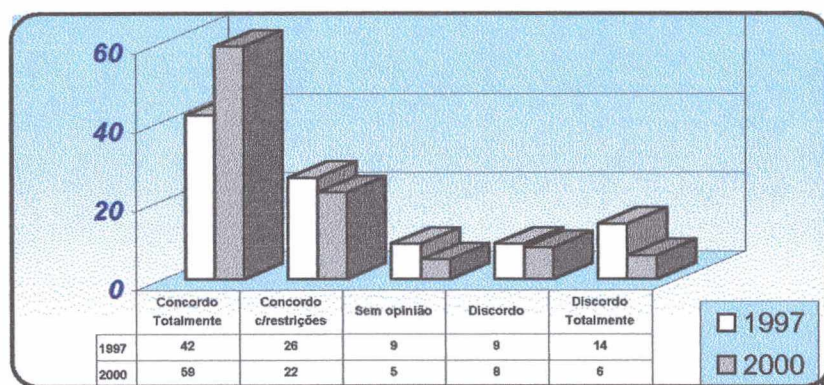
Quanto a Fusão dos Órgãos Colegiados (CONSUN e CONSEPE). Ao serem solicitados a opinar, em 1997, sobre a fusão dos órgãos colegiados superiores, 22 % concordaram totalmente, 21 % o fizeram em parte, 5 % discordam e 6 % são totalmente contra. Ainda identificou-se que 46 % não souberam ou não quiseram opinar sobre o tema, numero que aumentou para 54 % em 2000. As demais alternativas de resposta não alteraram significativamente.

Gráfico 40: Fusão dos Órgãos Colegiados (CONSUN e CONSEPE)

Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à estrutura de Pró-Reitorias. Ao serem argüidos sobre a conveniência da introdução do modelo de gestão baseados em três Pró-Reitorias (Administração, Ensino, Pós-Graduação) 42 % dos pesquisados concordaram e 26% o fizeram com algumas restrições. Quanto aos índices de rejeição 9 % discordaram, outros 14 % o fizeram totalmente e 9 % não tem opinião. Já no estudo realizado em 2000 a concordância total com a estrutura existente aumentou para 59 % e as restrições parciais reduziram-se para 22%. O índice de discordância total reduziu-se para 6 %.

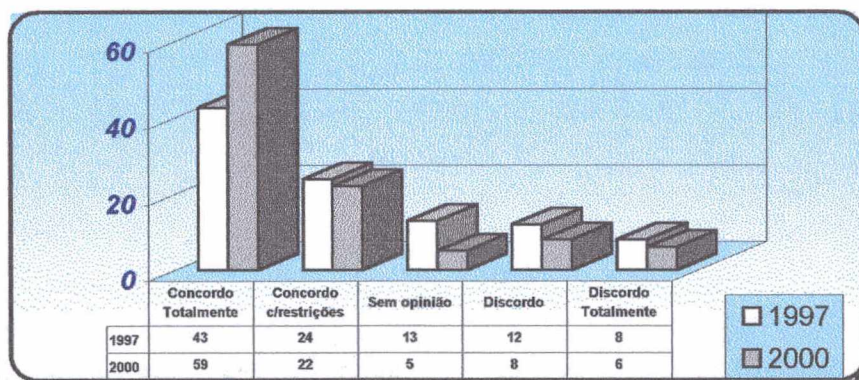
Gráfico 41: Estrutura de Pró-Reitorias



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto ao volume de normativos. Quanto à afirmação de que o volume de normativos que buscam padronizar e formalizar os procedimentos e operações tornam a estrutura excessivamente burocrática e pouco flexível 43 % dos entrevistados concordam totalmente e 24 % apresentaram algumas restrições ao concordarem. Para 12% a alternativa indicou discordância parcial com a afirmação e outros 8 % o fizeram totalmente, 13 % não opinaram.

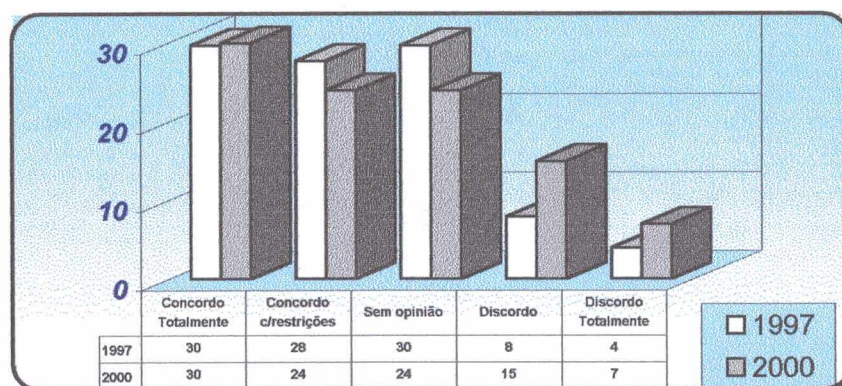
Gráfico 42: Volume de normativos / Excesso de burocracia



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à morosidade do processo decisório em função do número de instâncias colegiadas. Ao responderem, em 1997, ao questionamento sobre se a morosidade do processo decisório seria causada pelo excessivo número de instancias colegiadas da estrutura 58 % concordam parcial ou totalmente, outros 12 % discordam e 30 % não souberam opinar. Os números mantiveram-se semelhantes em 2000. A exceção está nos discordantes que se alterou de 8 % para 15 %.

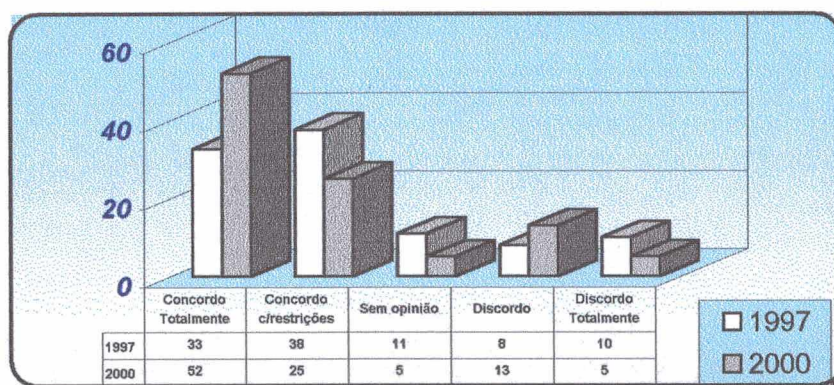
Gráfico 43: Morosidade do processo decisório em função do número de colegiados



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à forma de escolha dos dirigentes. Ao ser abordado a questão da forma de escolha dos dirigentes da instituição como mais adequada para a gestão da mesma identificou-se que, em 1997, a maioria (71 %) manifestou concordância parcial ou integral com a afirmação, índice que aumentou para 77 % em 2000, sendo que um percentual maior (52 %) concordaram totalmente com a afirmação. Já os discordantes que representam 18 % da amostra, amenizaram de 10 % para 5 % sua discordância total.

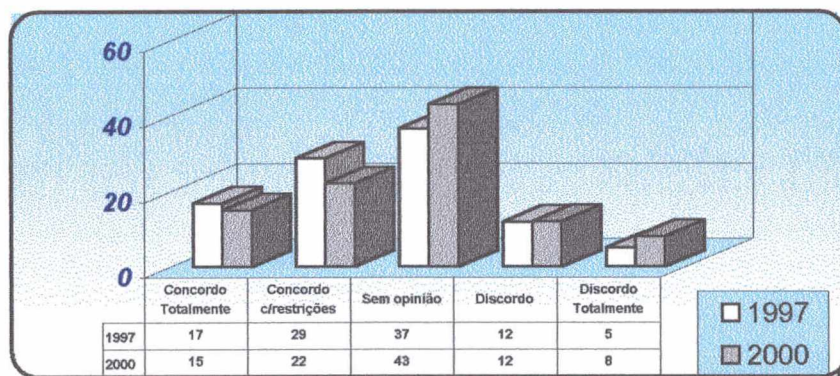
Gráfico 44: Forma de escolha dos dirigentes



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

Quanto à legitimidade da representatividade dos segmentos. Ao serem questionados sobre o fato de que a representatividade dos segmentos constituintes da UNOESC e da sociedade não garantiria um processo decisório desprovido de interesses pessoais 46 % dos entrevistados manifestaram concordância com a afirmação em 1997 e 37 % em 2000, outros 17 % (1997) e 20 % (2000) discordaram no todo ou em partes e 37 % e 43 %, respectivamente, não opinaram.

Gráfico 45: Legitimidade da representatividade dos segmentos



Fonte: Relatórios da Avaliação - PAIU

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Este capítulo refere as informações coletadas através das entrevistas com os informantes-chaves, neste caso dirigentes da UNOESC/Videira, referentes às causas, dificuldades e/ou problemas e perspectivas, atendendo, dessa forma, ao segundo objetivo específico. Na entrevista não foram contemplados todos os indicadores e os componentes que tinham sido avaliados nos anos 1997/98, de vez que muitos deles ficaram obsoletos ou desqualificados.

No projeto de Avaliação Institucional da UNOESC (1997), a avaliação interna consistiu na contínua reflexão sobre diversas dimensões dela. Em um processo de auto-avaliação, os diagnósticos consistiram em conjuntos comparáveis de informações que, correlacionados, geraram indicadores e inferências para as avaliações internas e externas. As informações coletadas e estudadas no presente trabalho referem-se às seguintes dimensões: desempenho dos professores, satisfação do aluno no que respeita aos serviços de apoio ofertado pelos *campi*, satisfação no trabalho dos técnico-administrativos e professores, diagnóstico da estrutura física e dos recursos materiais e diagnóstico da estrutura organizacional.

Quanto à dimensão *desempenho do professor* (1ª dimensão), as componentes de avaliação consideradas foram estas: programa da disciplina (plano de aula), método de ensino (planejamento, bibliografia, discussões, clima, motivação), relação da disciplina com o mercado de trabalho, desempenho do professor (didática, atualização, domínio do conteúdo, frequência, pontualidade) e avaliação (critérios, planejamento).

A avaliação da *satisfação do corpo discente quanto a serviços de apoio ofertados pelo campus* (2ª dimensão) compreendeu: atendimento dos serviços prestados pelos setores de apoio (tesouraria, secretaria, biblioteca, coordenação, telefonia, serviço de apoio ao estudante, posto bancário, centro de convivência, diretório central dos estudantes, estágio, laboratórios, protocolo, reprografia); bibliografias recomendadas; acervo bibliográfico; estrutura e espaço físico para o desenvolvimento das disciplinas.

A avaliação da *satisfação no trabalho dos técnicos administrativos e professores* (3ª dimensão) levantou aspetos referentes a: aperfeiçoamento; valorização; relacionamento

A avaliação da *satisfação no trabalho dos técnicos administrativos e professores* (3ª dimensão) levantou aspectos referentes a: aperfeiçoamento; valorização; relacionamento interpessoal; condições de trabalho; relacionamento entre setores; fluxo de informações; perspectivas profissionais; política salarial; serviços prestados; desempenho; atividades desportivas, recreativas e culturais; benefícios.

A avaliação da *estrutura física e dos recursos materiais* (4ª dimensão) examinou estes aspectos: espaço físico para realização de atividades; equipamentos e utensílios; fatores higiênicos; área da biblioteca; acervo bibliográfico; estrutura da biblioteca; espaço para estacionamento; área de recreação; serviços de transportes; salão, anfiteatro; cantina e restaurante; internet; ambulatório médico; creche.

A avaliação da *estrutura organizacional* (5ª dimensão) focalizou: complexidade da estrutura; atendimento de necessidades; atribuições de Conselhos; atribuições de Colegiados; estrutura da administração central da UNOESC; estrutura da administração central de cada campus; autonomia financeira dos *campi*; grau de integração *intercampi*; grau de integração interna; grau de inter-relação com a comunidade.

As entrevistas estão relacionadas a cada uma dessas dimensões e questionam cada uma das componentes, sempre com sentido positivas, agrupadas segundo os fatores estudados.

5.1 Melhoria do desempenho do corpo docente

Na percepção de todos os entrevistados, o corpo docente melhorou o desempenho. Como causas foram aduzidas estas: mudanças de hábito, mudanças metodológicas com melhor uso da informação, aperfeiçoamento dos docentes, conscientização dos discentes, influência do objeto do conhecimento a ser avaliado, melhoria na estrutura física, envolvimento no projeto político-pedagógico dos cursos.

Como problemas relativos a este item, foram apontados: sobrecarga de tarefas nos docentes, a ponto de não conseguirem preparar aulas; necessidade de melhorar sistemas de avaliação; falta de cursos permanentes de aperfeiçoamento; insuficiência de professores com dedicação exclusiva; falta de didática; ausência de um projeto de aperfeiçoamento permanente; carência de dialogo entre Coordenador e Professor; não cumprimento de

horários; deficiência na preparação de aulas; falta de preocupação com melhor aproveitamento do tempo de aula; falta de recursos para novos programas de capacitação.

Como perspectivas do desempenho docente, foram apresentadas as seguintes: o futuro espelhará a realidade concreta; haverá melhoria contínua; depende do trabalho efetivo do PAIU; haverá melhorias contínuas com aumento de professores em tempo integral, com corpo docente mais crítico, que exige qualidade, com um plano de desenvolvimento profissional; haverá maior efetivação do Fórum-PAIU, biblioteca maior, aumento da pesquisa, construção de laboratórios, melhorias incentivadas pelo provão.

5.2 Melhorias quanto aos Serviços de Apoio.

Serviços da Secretaria. As entrevistas evidenciaram ausência de melhoria do atendimento e serviços prestados. As respostas dos entrevistados, quanto às dificuldades para efetivação delas foram: existência de sistemas informatizados que os alunos não sabem utilizar; existência de poucas pessoas para orientar; busca de soluções, pelos alunos, para seus problemas em vários setores; pouca vontade no atendimento aos alunos e funcionários; acomodamento dos alunos; precariedade de *software*; pouca relação entre aluno e instituição; crescimento de alunos sem existência de correspondente crescimento da estrutura; falta de *software* para atendimento.

Problemas apontados: deficiências de atendimento; falta de vontade e simpatia; inexistência de interesse pelo cliente; carência de cursos de atendimento ao público; falta de orientação aos acadêmicos no que tange ao uso de novos sistemas; falta de integração; carência de agilidade; carência de organização; deficiências de informação e sistematização; excesso de burocracia interna; falhas no sistema de matrículas; falta de estrutura e de adequação de pessoal em horário de pique.

As perspectivas enunciadas: melhorias no atendimento, desde que a Instituição dê apoio; solução dos problemas como condição de melhorias futuras; condições de bons serviços são o aumento da agilidade, melhorias contínuas; condição de melhorias são o funcionamento da informatização e a utilização da internet; necessidade de reestruturar horários de atendimento; inexistência de melhorias se não se efetuar treinamento de atendimento ao público.

Serviços da Tesouraria. As respostas dos entrevistados evidenciam consenso na não melhoria do atendimento e serviços prestados pela tesouraria. Apontaram-se como dificuldades: pouca autonomia para agilizar pendências; falha no horário atendimento; ausência de *software* adequado à cobrança; falta de otimização dos recursos.

Problemas citados: cursos noturnos com a tesouraria fechada durante a noite, existência de filas no dia de pagamento, faltam de murais com informações básicas (taxas, aumentos e multas, entre outros), desorganização, falta de informatização no atendimento ao público, carência de respeito aos alunos e professores no atendimento.

Como perspectivas de melhorias ou não melhorias no atendimento e nos serviços prestados pela tesouraria foram apontadas estas: melhorias, desde que os problemas sejam solucionados; ausência de perspectivas de boas perspectivas; supressão da tesouraria (efetuação de todos os pagamentos e serviços num banco); existência de boas perspectivas, desde que o horário se adapte ao atendimento.

Serviços prestados pela Biblioteca. Concordam os informantes-chaves na melhoria do atendimento e serviços prestados pela biblioteca. Como causas foram dadas estas: informatização, aumento do acervo, bom atendimento, existência de estrutura adequada, número de funcionários suficientes no setor, boa forma de gerenciamento, horário de atendimento adequado e mudanças de funcionários.

Como problemas foram citados estes: falta de vontade política para a aquisição de livros; falta de livros específicos por área; demora na compra de livros e na disponibilização de livros novos aos alunos; carência de espaço silencioso para pesquisa; falta de maior acesso à Internet; ausência de acervos virtuais; deficiência na organização e informatização; falta incessante de livros; número reduzido de volumes por título; falta de domínio do acervo pelos estagiários; deficiência de funcionários e excesso de estagiários; necessidade, em curto prazo, de maior espaço físico.

Como expectativas foram aduzidas estas: melhorias com aumento de livros e estrutura física; boas perspectivas, desde que exista projeto de parceria com outras universidades; falta de pequenas melhorias a serem feitas em curto prazo.

Serviços prestados pela Coordenação de Curso. Existe controvérsia quanto a melhorias dos serviços prestados pelos coordenadores de curso. As informações não permitiram definir se houve melhorias. Como causas que levaram à melhoria foram indicadas

estas: capacitação para exercer a função, contratações novas, mudanças na estrutura física, mudanças na organização das atribuições (nos Centros), maior empenho e dedicação.

Como dificuldades para as não melhorias foram citadas estas: distância entre coordenadores e acadêmicos; falta de respaldo da pró-reitoria; falta de conscientização dos acadêmicos; acúmulo de trabalho e funções das Coordenadorias, com escassez de tempo para atender aos alunos; realização de reuniões extras sem a presença de alguns coordenadores; falta de oportunidade de aperfeiçoamento, principalmente na área pedagógica; falta de treinamento para o exercício da função; falta de agilidade dos coordenadores, em decorrência de falhas no sistema; não atendimento das reivindicações dos alunos.

Como problemas foram referidos estes: pouco entrosamento entre coordenador x aluno, coordenador x pró-reitorias; pouco tempo para atender aos alunos; reuniões extras sem a presença de alguns coordenadores; falta de oportunidade de aperfeiçoamento, principalmente na área pedagógica; falta de treinamento para a função e relacionamento interpessoal; burocracia interna, coordenação sem dedicação exclusiva, dupla função de diretor de centro e coordenador.

As perspectivas apontadas na visão dos entrevistados são: melhorias desde que seja solucionado o entrosamento no geral; necessidade de agilizar a comunicação com o aluno; melhorias no processo interno.

Serviços prestados pela Telefonia. Os entrevistados mostram concordarem na efetivação de melhoria no atendimento e serviços prestados pela telefonia. Apontaram como causas: bom atendimento, pessoal capacitado, novos equipamentos, como a central telefônica, aumento do número de linhas, realização de ligações nos próprios setores e centros; aumento de telefonistas (três horários).

Como problemas foram citados estes: não enquadramento da telefonista na função; transferência de ligações sem identificação ou com o telefone ainda chamando; necessidade de um treinamento contínuo das telefonistas e dos funcionários em geral; em certos horários, falta de agilidade; sugestão de separar trabalho de recepcionista e de telefonista. A proposta mais citada foi: deve existir melhoria contínua. Apenas um entrevistado deu como perspectiva uma não melhoria.

Serviços prestados pelo Setor de Reprografia. As entrevistas revelaram que este serviço não teve melhorias. A única causa citada para a melhoria deste setor foi a terceirização. Como dificuldades para não melhorias foram dadas as seguintes: pessoas sem

experiência, filas, cópias mal tiradas, troca de materiais, perda de materiais, repasse de cópias de provas aos alunos, precariedade do espaço físico, escassez de máquinas, falta de pessoas para atendimento nos horários de pique, não melhorias por causa da terceirização do serviço. Os problemas apontados foram estes: inexperiência dos agentes, dificuldades nos horários de pique provocando filas, troca de materiais, perda de materiais, repasse de cópias de provas aos alunos, falta de organização e sistematização, pouca agilidade no atendimento, falta de qualidade das cópias, falta de confiabilidade na execução dos serviços, deficiência na qualidade do serviço.

As perspectivas vislumbradas foram as seguintes: sem perspectiva precisa de concorrentes internos, dependendo do diálogo com a prestadora; necessidade de trocar empresa que terceirizou o serviço; sem perspectivas; melhoria contínua; melhoria, desde que sejam implantadas ações para que ocorram mudanças.

Atendimento prestado pelo Serviço de Atendimento ao Estudante, SAE. Todos os entrevistados viram melhoria no atendimento e nos serviços prestados pelo SAE. Como causas para as melhorias foram citadas estas: pessoal capacitado; melhores informações nos serviços prestados; aumento efetivo dos produtos; divulgação da informação através do mural; melhorias no espaço físico; estruturação do setor, com uma funcionária à disposição, adequação do horário, organização do setor, encaminhamento dos alunos para futuros empregos, satisfação do aluno quanto às necessidades atendidas pelo SAE.

Como problemas foram citados: período pequeno para atender aos pedidos; exigência de muita documentação; necessidade de maior atenção por parte da funcionária; falta de banco de dados para os acadêmicos; escassez de convênios de parcerias para estágios dos acadêmicos; muita rotatividade dos funcionários do setor, falta atendimento psicológico, carência de organização e controle; falta de conhecimento dos serviços do SAE pelos alunos; poucos recursos financeiros para bolsas, falta de mais uma pessoa para atender ao setor.

As perspectivas de melhorias ou não melhorias citadas pelos entrevistados foram: melhorias significativas, perspectivas boas desde que sejam aumentados os serviços prestados.

Atendimento e os Serviços prestados pelo Diretório Central dos Estudantes, DCE. Todos os entrevistados viram como melhoria o atendimento e os serviços prestados pelo DCE. Os motivos apontados pelos entrevistados para as causas da melhoria no atendimento e serviços do DCE foram: livre acesso dos acadêmicos ao DCE; participação dos

acadêmicos; aumento do interesse; espaço físico próprio; maior participação nos jogos; empenho dos acadêmicos diretamente envolvidos; divulgação do próprio trabalho. Dentro das dificuldades para a não melhoria deste serviço houve somente uma resposta: falta de comprometimento da parte dos acadêmicos. Como problemas ainda subsistentes foram indicados: dificuldades de obter vantagens que beneficiam os acadêmicos; necessidade de os alunos pertencentes ao DCE saírem da aula para reuniões; falta de integração nos jogos; falta de disseminação das informações recebidas pelo DCE aos demais acadêmicos; carência de representatividade acadêmica; falta de orientação aos acadêmicos calouros sobre as atribuições do DCE; deficiência de orientação e apoio aos acadêmicos no que se refere à formação dos centros acadêmicos; carência no acompanhamento das atividades e dos “deveres” burocráticos dos Centros Acadêmico/legislação/registros, etc; falta entrosamento de todos os cursos; excessiva exigüidade do tempo de gestão de uma chapa para outra; insuficiência de horários de atendimento aos alunos; necessidade de assumir responsabilidades em casos de eventuais falhas.

Como perspectivas foram citadas: preservação do entrosamento entre DCE e corpo docente; melhorias desde que seja promovido o amadurecimento dos acadêmicos e com maior participação de todos os cursos; melhoria contínua; melhorias, dependendo da nova gestão; melhorias não só nas promoções mas também na atuação; melhoria, desde que exista divulgação mais eficaz.

Atendimento e Serviços prestados pelo Laboratório de Informática. Todos os entrevistados viram como melhoria: o atendimento e os serviços prestados pelo laboratório de informática. As causas que os entrevistados referiram para tal melhoria foram: aumento do número de laboratórios; aquisição de equipamentos novos; bom atendimento; aumento de velocidade ao acesso da Internet; bom espaço físico, infraestrutura adequada; diminuição do índice de problemas com os laboratórios; aumento do acervo de *softwares* disponíveis; controle dos laboratórios e das responsabilidades designadas a um funcionário; uso racional dos laboratórios; melhorias na informação; maior utilização para as aulas; preparo do pessoal para manutenção.

Como problemas subsistentes foram citados os seguintes: carência de laboratórios específicos para cada centro, conscientização do usuário, deficiência de treinamento aos calouros, informações sobre como e quando se pode utilizar tal serviço; impossibilidade de certos cursos utilizarem o serviço como deveriam; excesso de alunos por máquina; escassez

de laboratórios para o crescimento dos cursos; carência de projetos/recursos para expansão; falta de novas tecnologias no setor; ociosidade, em horários diurnos e vespertinos; deficiência na assistência técnica; exigüidade do local.

Na visão dos entrevistados, as perspectivas são: melhorias, já que, no futuro, cada centro deverá dispor de um laboratório; melhorias, dependendo da necessidade; melhorias em função da construção do bloco de laboratórios; melhorias com expectativas de novas máquinas e laboratórios; melhorias com a implantação da Internet 2.

Atendimento e serviços prestados pelo Protocolo. A análise das entrevistas não permite conclusão sobre melhorias nestes serviços. Para os entrevistados que opinaram sobre as causas da melhoria, estas são: boa vontade das pessoas em melhorar; localização adequada, empatia no atendimento, melhor entrosamento do setor com os outros setores da instituição; treinamento dos funcionários. As dificuldades indicadas para a melhoria são: carência de treinamento de atendimento ao cliente, falta domínio da informação, confusão de protocolo com serviços de recepção aos centros e de informações, excesso de atribuições, acúmulo de serviços, falha de atendimento nos horários de pique, inadequação do local. Os problemas detectados pelos entrevistados são: falta de definição dos objetivos de protocolo na instituição, falta de objetivos no setor, excesso de tarefas e atribuições, acúmulo de atendimento nos horários de pique, pouca agilidade, falta de visão nos casos em que o aluno é o cliente, carência de informação, falta de apoio institucional para resolver problemas de estrutura.

Foram estas as perspectivas que os entrevistados apontaram: melhorias com investimento de cursos de atendimento ao público; melhorias se atender apenas às atividades de protocolo.

Acervo bibliográfico. Os entrevistados concordaram não ter havido melhorias neste serviço. Como causas das melhorias, indicaram estas: aquisição de novos livros, conscientização da racionalidade do uso dos livros. Como dificuldades para a não melhoria do acervo bibliográfico foram aduzidas estas: falta de política de aquisição, com privilegio de alguns cursos; pouca aquisição de livros; aumento de números de cursos e alunos; poucos volumes por título; falta de recursos para a aquisição de livros. Problemas indigitados: poucos volumes por título, pouca bibliografia disponível, falta de dotação orçamentária para livros, necessidade de prioridade para novos cursos, não apresentação de bibliografia pelos

docentes, falta de bibliografia básica, demora na aquisição de livros, falta de periódicos e revistas, inexistência de uma cultura de aquisição de livros por parte dos alunos.

Perspectivas apontadas: melhorias, se houver investimentos na aquisição de livros segundo a necessidade de cada curso; boas, se houver dotação própria para cada centro; melhorias em longo prazo; melhorias, desde que exista um projeto para aquisição de bibliografia básica. Avaliação da satisfação no trabalho de professores e funcionários técnico-administrativos.

5.3 Melhorias quanto à satisfação no trabalho de funcionários técnicos administrativos e professores

Oportunidades de aperfeiçoamento e de participação em cursos. Os entrevistados opinaram que houve melhoria nas oportunidades de aperfeiçoamento e de participação em cursos. As causas da melhoria apontadas são: execução de programas e projetos de cursos e capacitação; maior divulgação e motivação de cursos de aperfeiçoamento; maior participação em eventos extra-institucionais; necessidade de credenciamento e recredenciamento; busca de pessoas pelo aprimoramento profissional. Os problemas apontados são: inexistência de plano de capacitação nos centros; não disponibilidade de recursos suficientes para cursos solicitados por professores e funcionários; falta de continuidade e frequência dos projetos de capacitação; excesso de tarefas para prática de atividades de capacitação; falta de treinamento de funcionários para atendimento ao público; capacitação de pessoas fora da área da graduação, não sendo aproveitadas para lecionar nem na pesquisa nem na extensão; ausência de mestrado na área de Direito e Educação Física, oferecidos pela Instituição; pouco compartilhamento dos conhecimentos adquiridos no retorno.

Perspectivas arroladas: melhorias com contínuo investimento na capacitação dos funcionários e professores; melhorias, com um plano de desenvolvimento institucional; melhorias, com crescimento de mestres e doutores; melhorias, com aperfeiçoamento da universidade; tendência de permanecer como está..

Reconhecimento e valorização pelo esforço e desempenho. A maioria dos entrevistados reconheceu a efetivação de melhoria no reconhecimento e valorização pelo esforço no serviço, por superior imediato do agente.

As causas para esta melhoria, na visão dos entrevistados, são: trabalho em equipe, reestruturação organizacional, crescimento do relacionamento interpessoal entre superiores e imediatos, influência do PAIU; elogio aos esforços e reconhecimento; conscientização e profissionalismo; reeleição dos dirigentes, capacitação dos gestores. No que diz respeito às dificuldades para uma não melhoria, os entrevistados disseram não terem opinião formada ao respeito.

Como problemas existentes foram denunciados: falta de comunicação, pouca qualidade dos serviços por excesso de atividades, falta de esforço simultâneo de várias pessoas na realização de uma função, irrealidade do plano de cargos e salários; baixos salários; inadaptação de pessoas a mudanças da instituição; falta de tempo para convivência informal; difícil acesso às estruturas.

Perspectivas indicadas: melhorias contínuas, melhorias com um plano de cargos e salários, melhorias com maior reconhecimento dos subalternos pelos superiores.

Relacionamento com colegas de serviço. Todos entrevistados opinaram pela ocorrência de melhorias no relacionamento com colegas de serviços. Causas aduzidas: profissionalização, respeito, comprometimento e idéias em comum, maior integração social e comunicação entre setores, fórum PAIU, menor rotatividade e contato permanente, estrutura física, oportunidades a todos, trabalhos em equipe, disposição para enfrentar novos desafios. Os problemas subsistentes são: carência de diálogo, trabalhos isolados, falta de atividades de integração social, carência de reconhecimento de pontos positivos, falta de respeito ao próximo; advertências generalizadas por atividades mal realizadas, sem ter havido encaminhamento às pessoas ou setor responsável; carência de fórum de discussão dos funcionários dos setores; falta de integração na área esportiva; falta de associação com sede própria para lazer.

Perspectivas apontadas: melhorias, resolvendo os problemas a curto prazo; melhorias, incentivando maior integração entre os setores; melhorias, com o fórum do PAIU socializando diversas informações; melhorias, com a efetivação da associação de professores e funcionários com sede própria,

Condições do trabalho em geral. Conforme todos os entrevistados, houve melhoria nas condições de trabalho em geral. Causas aduzidas: ambiente de empresa, novas estruturas físicas, profissionalismo, fórum do PAIU, cursos de aperfeiçoamento, salário. Problemas subsistentes: inexistência de problemas; defasagem dos laboratórios de

computadores; lentidão de *softwares* novos; exigüidade de equipamentos e de espaço físico dos laboratórios; serviço de apoio não especializado; inexistência de disponibilização de materiais de apoio ao professor, tais como canetas e transparências; escassez de recursos para investimento; deficiência na integração entre centros e administração; burocracia; falta de comunicação.

Perspectivas declaradas: melhorias contínuas, melhorias, melhorias, com a atualização de computadores e com o fornecimento de materiais para os professores; opinião não formada; melhorias, com cursos de capacitação; melhorias, com maior autonomia. para os centros

Espaço físico para o desenvolvimento do trabalho. Todos os entrevistados opinaram que houve melhoria do espaço físico para o desenvolvimento de trabalho deles. Como causa foi aduzida uma só: “novas instalações físicas”. Problemas: falta de armários, arejamento deficiente das salas de aula; falta de bebedouros; falta de recursos para novos investimentos.

Perspectivas: melhorias contínuas, melhorias, melhorias com novas construções em perspectiva, melhorias com aquisição de novas tecnologias, sem opinião formada.

Equipamentos e instrumentos de trabalho. Todos os entrevistados opinaram ter havido melhoria dos equipamentos e instrumentos de trabalho para o desenvolvimento do serviço deles. Causas: equipamentos que atendem às necessidades dos serviços; sem opinião formada; investimentos diversos; equipamentos novos; eqüidade da distribuição de novos equipamentos. Problemas apresentados: falta de recursos para aquisição de equipamentos atualizados; não inovação de equipamentos atualizados; inexistência de problemas; falta de lugar para acomodação de documentos. A maioria opinou que não há problemas; outra resposta de maior freqüência foi a não inovação de equipamentos atualizados.

Perspectivas: melhorias contínuas, com aquisição de equipamentos atualizados; melhorias, com verbas obtidas através de projetos e de redução de inadimplência; sem opinião formada; melhoria.

Relacionamento entre os diversos funcionários. As entrevistas mostram que a maioria opinou que não houve melhoria no que diz respeito ao relacionamento entre os funcionários. Causas apontadas de melhorias: profissionalização do quadro funcional; convívio diário; sem opinião formada; saída de alguns funcionários.. Como dificuldades

foram apontadas: excesso de informalidade; atribuições de cada um na organização; falta de programas de integração; troca de objetivos conjuntos, falta de participação.

Problemas identificados: inexistência de um plano de cargos e salários; falta de conscientização, falta participação; falta de políticas de integração, de práticas desportivas e de reuniões de convivência; falta de respeito de alguns colegas; falta de solidariedade entre colegas; não percepção dos vários setores de que devem integrar-se em prol da universidade; falta de o funcionário buscar entrosamento; necessidade de cada funcionário ficar restrito à sua função e ao seu setor; inexistência de problemas; falta comunicação.

Perspectivas apontadas: de melhorias, com tendências a solucionar os problemas existentes; melhorias, com incremento de atividades de integração; melhorias, com a futura existência de ginásio, piscina, quadra de futebol, etc.; melhorias a longo prazo; sem opinião formada.

Relacionamento entre diversos setores. Segundo a maioria dos entrevistados, houve melhoria no que diz respeito ao relacionamento entre diversos setores. Causas das melhorias: definição da missão da UNOESC; responsabilidade e seriedade dos chefes de setor; sem opinião formada; necessidade da organização. Dificuldades apontadas: falta de preocupação no que se refere a relacionamento; falta de visão de conjunto; não relacionamento de setores; excesso de atividades; manutenção de funcionários presos em alguns setores; competição interna; presunção de alguns setores, a ponto de se considerarem tão importantes, que acreditam construir a universidade sozinhos; trabalhos individuais, em consequência do modelo vertical (setor/pró-reitoria). Problemas subsistentes: não há problemas; falta de preocupação no que se refere a relacionamento; falta de visão de conjunto; não relacionamento de setores; aprisionamento de funcionários em alguns setores, por efeito de excesso de atividades; competição interna; inexistência de momento de relacionamento; falta de diálogo entre os centros; existência de apenas dois sistemas de informação (jornal e PAIU); problema nos setores onde o modelo vertical não propicia conhecer a função e a importância dos outros setores; conscientização, equidade de valorização de todos os setores, deficiência de cursos referentes a relacionamento humano.

Perspectivas apontadas: sem opinião formada; melhoria; não melhoria; consequência do modelo; não melhoria, com tendência de isolamento de pequenos grupos; melhorias em longo prazo; não melhorias; ausência de ações que busquem melhorar.

Participação nas diversas atividades da UNOESC. Segundo a maioria, melhorou a possibilidade de participação nas diversas atividades da UNOESC. Causas indicadas da melhoria são: maior diálogo proporcionado pela tentativa de trabalho democrático demonstrado pelos pró-reitores; maior iniciativa de cada um; administração mais participativa; organização de eventos pela CIPA; existência de algumas iniciativas de setores; sem opinião formada; tendência de maior integração; fórum PAIU; aumento de divulgação das atividades a todos os setores: sem opinião formada. A única dificuldade mencionada é o isolamento de cada funcionário e professor. Problemas residuais: não há problemas; pouca frequência nas diversas atividades da UNOESC; ativismo e concentração de trabalho; falta de uma cultura mais participativa; interesse de um setor pelos aspectos de outro setor; sem opinião formada; individualismo, falta de recursos para participação, falta de socialização das informações, falta de interesse e acomodação dos funcionários, falta de um serviço de intranet, maior disponibilidade por parte dos funcionários; falta de áreas de atuação por existirem estruturas verticais rígidas.

Perspectivas apresentadas: sem opinião formada; melhorias, se forem definidas estratégias; melhorias, se acabar com o isolamento e individualismo; melhorias, dependendo de políticas da universidade e da vontade dos funcionários; melhorias, se houver maior divulgação das atividades e comprometimento com a instituição.

Perspectivas de crescimento profissional. Todos os entrevistados opinam que houve melhoria das perspectivas de crescimento profissional. Como causas das melhorias foram relacionadas estas: oportunidades de capacitação, especialização, mestrado e doutorado, propiciando o crescimento; sem opinião formada; criação de novos projetos de cursos, convênios com outras instituições; melhor sistema de informação; visão positiva do futuro da UNOESC; consolidação da UNOESC no cenário catarinense; interesse e necessidade pessoal; ampliação dos horizontes do Campus. Problemas subsistentes: alguns centros não aproveitam os professores qualificados nos seus cursos; poucos níveis hierárquicos; cargos dependem de eleições; falta de plano de formação continuada; sem opinião formada; não há problemas; falta de reestruturação do plano de cargos e salários; limitações pessoais e institucionais; disputas internas.

Perspectivas na visão dos entrevistados: melhorias, com aproveitamento dos profissionais já contratados pela instituição, onde impere o profissionalismo; sem opinião formada; melhoria contínua; melhoria, com a criação de um plano de desenvolvimento

institucional; melhorias em longo prazo; melhoria, se a instituição se preocupar com esse assunto; não melhorias; depende muito de cada um, aproveitando as oportunidades que a universidades proporciona, continua como esta.

Plano de Cargos e Salários da UNOESC. Segundo opinião de todos os pesquisados houve melhoria no Plano de Cargos e Salários. Causas das melhorias: seriedade; elaboração dele com base em bons critérios; sem opinião formada; melhoria na divulgação; o crescimento da Instituição integra funcionários satisfeitos com os salários, aumentando o índice de satisfação; a qualificação permite mobilidade dentro do plano de cargos e salários. Problemas apresentados: não remuneração dos docentes que fizeram mestrado UNOESC/IPLAC; defasagem de salários em comparação com os de outras instituições; falta de definições claras; inexistência de problemas; falta de revisão do atual plano de cargos e salários; inexistência de contratos de trabalhos específicos para professores; acesso horizontal e vertical; pontuação somente por desempenho de função (coordenador, direção de centro e pró-reitores); inexistência de algumas funções técnico-administrativas.

Perspectivas na visão dos entrevistados: melhoria contínua; sem opinião formada; melhoria, com revisão do plano de cargos e salários com nova proposta; melhoria; depende da reitoria e pró-reitores de administração; depende de acompanhar a situação geral do país; regulamentos, leis, etc; não melhorias.

Conhecimento dos objetivos e finalidades da UNOESC. Os entrevistados revelaram unanimidade na visão de melhoria dos conhecimentos quanto aos objetivos e finalidades da UNOESC. Causas da melhoria apresentadas: reuniões do PAIU, nas quais se discutem os projetos político-pedagógicos de cada curso, bem como os objetivos e a missão da UNOESC; sem opinião formada; maior estabilidade de professores e técnico-administrativos; divulgação do plano estratégico; exposição de organograma e missão da universidade; análise do planejamento pelos colegiados de curso e conselho da UNOESC; trabalhos realizados com professores e alunos calouros; jornal interno, melhoria do sistema de informação, consciência coletiva do que é ser universidade; visão dos pró-reitores para trabalhar em equipe; o site da universidade; o guia acadêmico; exigência de mercado. Problemas: pouca comunicação e trabalho em equipe; falta de melhorar o marketing interno; contratações frequentes de novos funcionários e professores sem informação a respeito; sem opinião formada; reuniões informativas; ainda falta melhoria no sistema de informação; falta de conhecimento dos objetivos e finalidades da UNOESC por alto percentual de professores e

funcionários; falta de interesse de conhecer os objetivos e finalidades da UNOESC, por parte de algumas pessoas; leis e regulamento que atrapalham o crescimento da UNOESC.

Perspectivas dos entrevistados: sem opinião formada; melhorias, com seminários internos e treinamento; melhorias, crescimento com novas formas de conhecimento e comunicação; melhorias em longo prazo; não melhorias em curto prazo; melhorias, com maior participação, comprometimento e busca de informações.

5.4 Melhoria da estrutura física

Disponibilidade de equipamentos e utensílios. Segundo os entrevistados, não houve melhorias no que se refere aos equipamentos e utensílios (computadores, ramais, balcões). O único informante que viu melhorias, não soube traduzir as causas de sua percepção. Dificuldades apontadas para não melhoria: disponibilidade é insuficiente; contudo houve um ciclo de melhorias; houve aumento de atividades e de pessoal por centro; sem crescimento de estrutura física; desconhece; o crescimento da universidade se deu tão rápido, que levou a uma exaustão do que fora planejado, em termos de equipamentos e utensílios; nem todas as pessoas têm a percepção necessária da utilização da melhoria de estrutura; falta de manutenção dos equipamentos existentes. Problemas vistos pelos entrevistados: sem opinião formada; crescimento de cursos e alunos sem acompanhamento da estrutura, ainda que com aquisição de equipamentos e estrutura física não haja satisfação; falta de equipamentos e utensílios; falta de novas tecnologias; necessidade de mais investimentos em equipamentos e utensílios; sem conhecimento; obsolescência rápida dos equipamentos, provocando insatisfação contínua das pessoas; necessidade de equilibrar o miserável orçamento; falta de manutenção dos equipamentos existente; falta de equipamentos para uso acadêmico.

Perspectivas na visão dos entrevistados: vários deles sem opinião; outros opinam em melhorias sem fundamentar a resposta; melhorias, com novas tecnologias; não melhorias; melhorias, se forem substituídos os equipamentos que não estão em boas condições e forem equipados os setores que necessitam de tais equipamentos; tendência de regularização com implantação de novos laboratórios.

Iluminação / Ventilação. As entrevistas demonstram que a maioria dos pesquisados opina que houve melhorias no que se refere à iluminação e ventilação. Um dos

informantes não tinha opinião formada. Como causas das melhorias foram indicadas: novas instalações, reposição de lâmpadas, ventiladores nas salas, ar condicionado nos laboratórios, pessoal consciente de que os problemas estão sendo solucionados, investimento elevado nas instalações; sem opinião formada; melhoramento da qualidade de luminosidade nos espaços utilizados; pintura branca. As respostas relativas aos problemas foram: nas instalações antigas existe necessidade de regularização, telas nas janelas, falta de recursos, falta de maiores investimentos, sem opinião formada, improvisações, desconhecimento da matéria. .

Perspectivas na visão dos entrevistados: melhorias, com tendência de regularização; melhorias, desde que existam mais recursos para este fim; melhorias a muito longo prazo; sem opinião formada.

Área construída da biblioteca. As entrevistas evidenciam melhoria na área física construída para a biblioteca. Causas apontadas de melhoria: ampliação do espaço físico; visão estratégica compatível com a necessidade do campus. Problemas ainda existentes: não há necessidade de ampliar novamente; faltam recursos por força da alta inadimplência; não tem opinião formada; são necessários investimentos contínuos; faltam salas de leitura; utilizam-se áreas da biblioteca como sala de aula; o número de usuários está aumentando.

Perspectivas na visão dos entrevistados: não melhoria, se for mantido o nível de satisfação e acompanhado o crescimento de cursos e alunos; melhoria, se for zerada a inadimplência; sem opinião formada; melhoria, se for disponibilizado todo o espaço construído para este fim; melhorias.

Forma da estrutura da biblioteca. As entrevistas revelam que teve melhorias no que se refere à forma como está estruturada a biblioteca (catalogação, prateleiras, mesas de estudo). Como causas da melhoria foram indicadas: investimento em equipamentos e pessoas capacitadas; ampliação do espaço físico; introdução do Sistema Pêrgamo, ilha de pesquisa; sem opinião formada; boa organização do espaço disponível; novos equipamentos. Problemas ainda subsistentes: não há; sem opinião formada; tempo da atual administração para solucionar problemas pendentes; falta de recursos; ampliação da rede de pesquisa virtual; falta de espaço para atividades individuais; prateleiras muito próximas uma das outras (falta de acesso para deficientes em cadeira de rodas); aumento de catalogação, o que dificulta a localização de livros nas prateleiras.

Perspectivas: melhorias futuras; melhorias, dependendo de recursos; sem opinião formada; melhorias, com integração do espaço previsto; melhorias com um repensar do espaço, visando à ampliação do acervo.

Acervo bibliográfico. As entrevistas não conseguem definir se houve melhorias no que tange ao acervo bibliográfico. Causas para as melhorias: aquisição de *softwares* para controle; cuidado com o acervo existente, aquisição de novos volumes; sem opinião formada; periódica atualização dos livros básicos de cada disciplina; equipe de trabalho. Dificuldades que levaram à não melhoria: falta de aquisição de novos livros; insuperabilidade da deficiência do acervo bibliográfico; aumento do número de cursos; falta de livros básicos para alguns cursos; falta de investimentos e excesso de restrições orçamentárias. Problemas subsistentes: falta de acervo bibliográfico; incompletude do acervo se for considerada a bibliografia básica dos cursos; orçamento para compra de acervo; necessidade de aumento do acervo em proporção com o de alunos; demora na compra e na assinatura de livros e revistas; acervo desatualizado; poucos volumes de títulos; sem opinião formada.

Perspectivas: melhorias, com tendência à regularização, melhorias, com ampliação do acervo; melhorias, desde que se encontrem fontes de recursos externos; não melhorias; melhorias em longo prazo; sem opinião formada; melhorias, com dotação de orçamento; melhorias.

Ferramentas de trabalho de uso comum. Segundo as entrevistas, houve melhorias no que tange a equipamentos e ferramentas de trabalho de uso comum (retro-projetores, computadores, vídeos, fax, xerox). Causas das melhorias: aquisição para suprir parte das necessidades; atendimento por parte do protocolo; colocação de equipamento nas salas de aula; aquisição de equipamentos e disponibilização deles para usuários; melhor organização; sem opinião formada, maior disponibilidade; existência de um funcionário responsável para isso; eficiência do sistema de reservas. Problemas subsistentes: sem opinião formada; falta de equipamentos modernos; não encaminhamento de algum fax tão logo chega, causando pequenos problemas; deficiências do setor de reprografia (entrega de cópias tortas, cortadas, etc); depredação de equipamentos; prestação de serviços por terceiros; aumento das necessidades decorrente do crescimento da universidade; necessidade de investimentos; falta de *data-show* e de sala de vídeo e conferências; restrição ao acesso ao serviço de xerox e fax; reposição de equipamentos; necessidade de aquisição de novos

equipamentos; falta de disponibilidades de computador e televisão em sala de aula; subsistência de deficiências de cunho quantitativo.

Perspectivas vislumbradas: sem opinião formada; melhorias, dependendo de recursos financeiros; boas, há preocupação com isso; melhorias constantes; melhorias, com tendência a existir maior número de equipamentos à disposição.

Parque de estacionamento de veículos. Da análise das entrevistas se deduz que houve melhorias referentes ao espaço físico para estacionamento. À pergunta “você vê melhorias ou não melhorias no espaço para o estacionamento?”, os entrevistados responderam: aquisição de novas áreas; asfaltamento; guardas que orientam; sem opinião; sinalização, retirada dos ônibus do pátio; separação entre parque de professores e de alunos. À pergunta “quais são os problemas que ainda apresenta este item?”, responderam: local para ampliação do estacionamento; falta de cobertura para carros de funcionários; exigüidade de espaço no horário noturno; desproporção entre o aumento do número de alunos e o aumento do parque de estacionamento; afluxo excessivo de veículos (um por aluno); necessidade de mais investimentos; sem opinião formada; falta de segurança; desorganização no estacionamento dos professores; uso, pelos alunos, do estacionamento reservado aos professores.

Perspectivas intuídas: melhorias, visualizando coberturas para carros de funcionários; crachá de identificação para professores e funcionários; melhorias, ampliando áreas para estacionamento; melhorias, em longo prazo; sem opinião formada; melhorias.

5.5 Melhoria da estrutura organizacional

Estrutura geral da UNOESC: As entrevistas evidenciam que houve melhoria com a implantação da atual estrutura geral da UNOESC. As respostas à pergunta pelas causas dessa melhoria foram: autonomia financeira, reformulação da estrutura, mudança estrutural, sem opinião formada. Dificuldades para melhorias: aumento desproporcional dos recursos relativamente ao da Instituição; burocratização; dificuldade de integrar ações da UNOESC; redução do poder de negociação. Problemas subsistentes: sem opinião formada; carência financeira; falta de clareza de diretores de centro e coordenadores de cursos; falta de poder do reitor; estrutura organizacional inchada; morosidade crescente do processo; tomada individualista de decisões individuais; desequilíbrio na distribuição de recursos humanos nos

diferentes setores; dificuldade de integrar ações da UNOESC; redução do poder de negociação; autonomia de cada campus como órgão de um sistema. Reposta com alta frequência foi: sem opinião formada.

Perspectivas lembradas: melhorias; sem opinião formada; dependência de equilíbrio financeiro; sem melhorias; melhorias a longo prazo; melhorias, com revisão do modelo existente; melhorias, desde que seja revista a estrutura organizacional, principalmente no nível de curso.

Estrutura de Centros. As entrevistas revelaram a não efetivação de melhorias com as mudanças de departamentos centros. Causas lembradas das melhorias: redução de pessoal; melhor integração dos cursos afins; excelência da estrutura de centro como opção de estrutura para a UNOESC hoje; sem opinião formada; descentralização em nível de pró-reitorias com atribuições de cada centro, melhorias na imagem da instituição interagindo maior número de pessoas. Dificuldades mencionadas para não efetivação de melhorias: falta de clareza do conceito de centro e do funcionamento dele, causando rejeição de novas formas de organização; falta de entrosamento entre os centros; simples troca da nomenclatura de *departamentos* para *centros*. Problemas denotados: falta de autonomia dos centros; acúmulo de funções e atividades por parte dos diretores; planejamento de atividades dos coordenadores de curso com pró-reitorias, desconsiderando a estrutura de centro; confusão de centro com projeto de curso; falta de objetivos comuns entre todos os centros; disputas individuais; falta de informação; burocratização do sistema; dificuldade de integração de centros entre *campi*, fragmentando a UNOESC, estrutura financeira dos centros; alguns dos entrevistados não manifestaram opinião formada.

Perspectivas esboçadas: melhorias, com experiência de trabalho na nova estrutura, para que os verdadeiros centros se tornem realidade; melhorias, com aumento de projetos nas suas respectivas áreas; melhorias, a longo prazo; não melhorias, sem rever a estrutura; sem opinião formada.

Papel na tomada de decisões nos órgãos colegiados: Os entrevistados foram unânimes em afirmar a efetivação de melhorias, isto é, todos os órgãos colegiados desempenham importante papel na tomada de decisão da instituição. Causas aduzidas de melhorias: descentralização das decisões; gestão democrática; consciência da importância de participar dos colegiados, órgãos de decisões políticas da UNOESC; maiores questionamentos; aumento de conhecimento das funções de cada colegiado; efetivação de

melhorias no sistema de informação; sem opinião formada; mérito da característica de a organização deliberar através de órgãos colegiados. Dificuldades inventariadas para a não efetivação de melhoria: importância da função, mas ocasional dispensabilidade dela; sem opinião formada. Problemas subsistentes citados: falta de recursos; falta de horário de reuniões; excesso de reuniões; pouca participação para eleição dos membros representantes dos segmentos; permanência de problemas resultantes de excesso de burocracia; subsistência de morosidade na tomada de decisões; sem opinião formada.

Perspectivas descortinadas: melhorias; sem melhorias; melhoria contínua; melhoria, com revisão do modelo; sem opinião formada.

Estrutura com três pró-reitores. Pode-se afirmar que houve melhorias na avaliação do item que diz respeito à estrutura com três pró-reitores. Ela seria a mais conveniente. Causas denotadas da melhoria: atuação dinâmica e transparente; disponibilidade de cada um para cuidar de atividades afins e meios da universidade; execução de ações pelas três pró-reitorias; divulgação das atividades executadas; introdução de processo eleitoral; crescimento do consenso da necessidade das três pró-reitorias; propiciação de ações colegiadas pela existências de colegiado de três pró-reitores; sem opinião formada; democratização do modelo. Problemas definidos: falta de sentido único; maior integração da equipe; falta da devida atenção a atividades fins (pesquisa); desconhecimento; sem opinião; superpoderes do pró-reitor de administração com centralização do orçamento do *campus*.

Perspectivas mencionadas: melhorias, se forem atingidos os ideais traçados para o campus; não melhorias em curto prazo; não melhorias; melhorias em longo prazo; melhoria, com maior visão de equipe; sem opinião formada; melhorias, com desenvolvimento mais abrangente nas várias áreas; melhorias.

Sobrecarga de normas, regulamentos e resoluções. A análise revela que houve melhorias na avaliação do item que diz respeito ao volume e aos detalhes de normas, regulamentos e resoluções que formalizam procedimentos. Causas apontadas da melhoria: reestruturação do estatuto e do regimento; satisfação na funcionalidade do sistema de informação; profissionalização dos serviços por fatores ligados à formalidade e ao funcionamento. Dificuldades para efetivação de melhorias: proliferação da burocracia nociva ao desempenho da universidade; subsistência de excesso de burocracia na UNOESC; morosidade de tramitação dos processos; pouca flexibilidade da estrutura; perda de competitividade da instituição; sobrecarga em termos de papéis e informação; sem opinião;

processos personalizados e individualistas; excesso de normas e existência de vários níveis de aprovação; complexidade; excesso de documentos, leis e regulamentos. Problemas residuais: crescimento da burocracia, tomando lugar na Universidade; subsistência de excesso de burocracia; morosidade na tramitação dos processos; perda de competitividade da instituição; subsistência de deficiências na comunicação pela internet; sem opinião formada; excesso de papéis e demora na tomada de decisões; dificuldade de tornar ágil uma estrutura burocratizada; natureza burocrática da universidade; não cumprimento de todas as regras e normas; falta de conhecimento e interesse por parte de muitas pessoas em ler os regulamentos e cumpri-los.

Quanto às perspectivas apresentadas pelos entrevistados citam-se: melhorias, flexibilizando tramites; sem opinião formada; melhoria, desburocratizando / simplificando visando de cliente interno; melhoria, em longo prazo; sem melhorias; não melhorias, a não ser que deixe de ser universidade comunitária; melhorias, com redução e flexibilidades das operações; tendência de não melhorias.

Processo de tomada de decisões. As entrevistas mostraram que não existe consenso quanto à melhoria do processo de tomada de decisões fins. Causas da melhoria: mudanças estruturais; resposta sem opinião formada. Dificuldades para apresentação de melhorias: sem opinião formada; morosidade do sistema; falta de comunicação e delegação; excesso de demora em os colegiados se reunirem; excesso de leis e regulamentos; desconhecimento dos fluxos externos; exigüidade do número de professores em tempo integral; exigüidade do número de pessoal de apoio; acúmulo de atividades. Problemas remanescentes: sem opinião formada; persistência de morosidade decorrente das dificuldades de reunir os conselhos; pouca delegação; necessidade de estruturação mais significativa; ocorrência de vários atrasos e perda de oportunidades para definir assuntos em reuniões; falta de tempo para planejar / decidir; acúmulo de atividades, interesses e políticas das pró-reitorias, diretores e coordenadores de curso para agilizar, ou não, processos de tomada de decisões.

Perspectivas apontadas: sem opinião formada; melhorias, se houver um bom processo de delegação; tendências de melhorias; sem melhorias; melhorias, com profissionalismo na tomada de decisões.

Forma de Escolha dos Dirigentes. Houve concordância de que a atual forma de escolha dos dirigentes da UNOESC é a mais adequada para a gestão da universidade. As

causas das melhorias citadas foram: forma democrática de escolha com participação de alunos, professores e funcionários; legitimação do dirigente eleito; esclarecimento do processo eleitoral; transparência, livre decisão, possibilidade de acesso das estruturas de poder, debates de idéias e propostas, não ingerências políticas. Problemas restantes: falta de sistema de informação; populismo de que alguns dirigentes se utilizam para se eleger; possibilidade de pessoas não idôneas se candidatarem e passarem a administrar a universidade; falta de conhecimento da idoneidade do candidato.

Quanto às perspectivas, foi universal a resposta: continuar democraticamente.

Representatividade dos diversos segmentos / garantia de decisões. Não foi consensual a opinião de melhoria a respeito do item que se refere à representatividade dos diversos segmentos da UNOESC e da sociedade, nos órgãos colegiados. As decisões deles não estariam desprovidas de interesses pessoais. Causas apontadas de melhorias: representação dos segmentos no conselho que acabam por compreender melhor a organização; transparência da administração; sem opinião formada; pouca participação de pessoas externas; visão do mundo, por cada representante, de acordo com seu prisma e órgão que representa. Dificuldades para efetivação de melhorias: falta de maiores esclarecimentos e de informação sobre a questão da representatividade; desconhecimento de colegiados e funções; predominância, em alguns aspectos e momentos, dos interesses pessoais; falta de interesse pessoal; falta de conhecimento e profissionalismo. Problemas subsistentes: sem opinião formada; inexistência; falta de informação; presença de pessoas imaturas, tanto internas quanto externos; participando dos conselhos e colegiados; falta de envolvimento de professores e funcionários no processo; presença de interesses pessoais; o modelo de representatividade está baseado na origem comunitário da UNOESC. Perspectivas aduzidas: sem opinião; desconhecimento do assunto; melhorias com resultados mais transparentes; não melhorias; melhorias, com maior envolvimento e participação da comunidade universitária; melhorias.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, baseado na análise e interpretação dos dados e informações, apresenta-se às conclusões referentes aos resultados do estudo realizado. Teve-se sempre em consideração que o estudo é qualitativo e orientado pelos objetivos e perguntas de pesquisa. Apesar das limitações, dada a inexistência, na instituição pesquisada, de estudo sobre o tema, acredita-se que o objetivo tenha sido alcançado. Toma-se a decisão de considerá-lo como uma primeira abordagem, cujo conhecimento poderá e deverá ser aprofundada em novas e mais abrangente pesquisa, já que um dos objetivos inerentes à pesquisa é a de servir de base para outras pesquisas, permitindo-se, assim, a abertura de novos horizontes. Com base nas conclusões que abaixo serão compiladas, passar-se-á, em seguida, a fazer recomendações com o intuito de aportar subsídios à instituição pesquisada, visando, assim, contribuir para a melhoria dos componentes estudados e, com isso, para a melhoria global da organização.

6.1 Recapitulação conclusiva da análise dos resultados

Quanto ao desempenho dos professores, os resultados das respostas dos dirigentes da UNOESC, campus de Videira (informantes-chaves), na sua integridade evidenciaram ter havido melhoria no desempenho do corpo docente, o que tem como principais causas o aperfeiçoamento desses associados ao crescimento da estrutura física e ao conhecimento da existência de avaliação. Não foi identificado, durante o estudo, um problema relevante em relação ao desempenho do corpo docente. A perspectiva dos entrevistados é de melhorias contínuas neste item.

Quanto à avaliação dos serviços de apoio oferecidos pela instituição, os dados apresentados não permitem discernir a percepção sobre os resultados, divergindo as opiniões para o conjunto dos serviços de apoio oferecidos. A conclusão que se pode apresentar é que, aproximadamente, a metade deles teve melhorias.

As causas de melhoria levantadas pelos entrevistados foram: novos *softwares*, aumento de estrutura física, informatização, mudanças de estrutura física, mudanças na estruturação organizacional, descentralização da central telefônica, pessoal treinado e

capacitado, controle dos laboratórios por um funcionário, boa vontade das pessoas em melhorar.

As dificuldades dos serviços de apoio que não tiveram melhoria referem-se a atendimento ao público, horários de atendimento incompatíveis, pouca autonomia, ativismo, confusão de funções, aumento do número de cursos e alunos.

Os problemas subsistentes são: necessidade de prosseguir no aperfeiçoamento dos funcionários, falta de informatização no atendimento em alguns setores de apoio, falta de livros específicos por área, carência de espaço físico para pesquisa em silêncio no caso da biblioteca, deficiências na estrutura física dos serviços de apoio, falta de conhecimento dos alunos por parte dos serviços prestados, descompasso entre o crescimento dos cursos e dos alunos e o da estrutura, excesso de tarefas e atribuições, poucos volumes por título, falta de bibliografia básica no caso da biblioteca.

As perspectivas apresentadas são de melhorias, condicionadas à solução das dificuldades e dos problemas que foram anteriormente apresentados.

O campus apresenta um único serviço terceirizado, que, na perspectiva dos entrevistados, evidencia uma não melhoria, identificando atendimento de pessoal sem experiência, filas nas horas de pique e fotocópias mal tiradas.

Quanto à avaliação da satisfação no trabalho de professores e funcionários técnico-administrativos, os resultados da pesquisa revelaram melhorias quando comparados aos das duas avaliações anteriores.

As causas das melhorias mais importantes identificadas são o programa e o projeto de cursos de capacitação, maior divulgação e motivação de cursos de aperfeiçoamento, reestruturação organizacional, respeito e comprometimento, novas estruturas físicas, equipamentos que atendem às necessidades dos serviços, reuniões do fórum permanente de avaliação, já instalado na instituição.

As dificuldades evidenciadas correspondem à falta de programas de integração, pouca visão de conjunto e excesso de atividades, que deixa os funcionários presos em alguns setores.

Os problemas que ainda se apresentam neste item, identificados no estudo, são: falta de recursos suficientes para os cursos solicitados por professores e funcionários; falta de comunicação; carência de fórum de discussão dos funcionários; falta de recursos para novos

investimentos; reposição de equipamentos com melhores tecnologias; falta de participação política de integração; práticas esportivas e reuniões de convivência; inconveniências do modelo vertical, por não propiciar conhecimento da função e da importância dos outros setores. Várias respostas denotaram “não tem problemas”.

Os dados analisados mostram perspectivas de melhorias se for feito contínuo investimento na capacitação de funcionários e professores e um plano de desenvolvimento institucional com maior integração entre setores; sem opinião formada; de melhorias contínuas. É relevante a preocupação com não melhorias decorrentes do modelo e da falta de ações que busquem melhorar o relacionamento entre os diversos setores.

Quanto à avaliação da estrutura física, os resultados da pesquisa evidenciaram melhoria global. Como causas da melhoria foram indicadas as novas instalações e a aquisição de novos equipamentos.

Quanto às dificuldades, os dados revelam que, apesar de o investimento na estrutura física ter aumentado significativamente, o crescimento do campus de Videira no que se refere a novos cursos e alunos, se processou de modo tão explosivo, que levou a uma rápida exaustão do que tinha sido planejado em termos de equipamentos e utensílios e aquisição de novas bibliografias.

Pode-se asseverar que os problemas relativos a este item se confundem com as dificuldades, destacando-se a necessidade de regularização nas instalações antigas, bem como problemas orçamentários.

Segundo os dados, a satisfação com espaço físico da biblioteca não teve melhorias, visto que acompanhou o crescimento de novos cursos e do número de alunos, mantendo o grau de satisfação, o que evidencia a existência de uma reserva estratégica de estrutura física.

Não é possível concluir quais são as perspectivas no que tange a este item, por existir um equilíbrio entre melhorias e não melhorias, com número considerável de entrevistados sem opinião formada.

Quanto à avaliação da estrutura organizacional, os resultados da pesquisa não possibilitaram identificar se houve melhorias relativas a este item. Mesmo assim, é possível identificar causas e dificuldades e conhecer as perspectivas.

As principais causas da melhoria correspondem à reformulação de estrutura organizacional, melhoramento da integração dos cursos afins nos centros, descentralização das decisões, gestão democrática com um colegiado de três pró-reitores, legitimação dos dirigentes eleitos por efeito de votação universal.

Em quanto às dificuldades causais da não melhoria podemos citar que a estrutura e pouco flexível, que o conceito de centro e como funciona não está claro para a comunidade universitária do campus.

Não foi possível identificar os problemas e as perspectivas deste item, já que vários entrevistados não apresentaram opinião formada. Mas, os resultados da análise de dados evidenciaram a falta de integração dos três pró-reitores e o excesso de burocracia. Uma perspectiva de todos os informantes é a continuidade do processo de escolha dos dirigentes mediante sufrágio universal.

6.2 Conclusões gerais e recomendações

Os resultados de melhoria dos componentes estudados, na perspectiva dos entrevistados, evidenciam que as respostas dependem do grau de satisfação de cada um deles relativamente ao item em causa.

Na visão dos entrevistados, a UNOESC, campus de Videira, teve, no período em causa, uma melhoria institucional que pode estar comprometida em virtude do descompasso entre, de um lado, o crescimento do número de cursos e de alunos, e, de outro, o acompanhamento e a adequação da estrutura.

Quanto aos resultados, as perspectivas são claramente de melhorias. A opinião dos entrevistados é de afirmação sem condicionamentos.

O baixo grau de satisfação do corpo discente quanto a alguns serviços de apoio oferecidos pela instituição evidencia, na visão dos entrevistados-chaves, carência de informações e deficiências na comunicação, as quais impedem, às vezes, aos alunos perceberem melhorias.

Existe correlação entre os dados quantitativos das pesquisas do PAIU e os dados das entrevistas em análise. As informações quantitativas evidenciam diferenças claras de

melhorias nos percentuais levantados, no que as percepções dos entrevistados são quase consensuais.

Em virtude das conclusões acima apresentadas, acredita-se que o trabalho respondeu às questões a que propôs, tendo sido atingidos os objetivos estabelecidos, gerando conhecimento que abre novas dúvidas e problemas a serem investigados em outros estudos.

Em favor da cooperação com os gestores da instituição, os resultados obtidos na pesquisa recomendam o seguinte:

- Avaliar continuamente o cumprimento das metas e dos objetivos, de forma participativa, de tal maneira que permita à avaliação orientar as ações de toda a comunidade universitária, o que fortalecerá o comprometimento e a visão das perspectivas do campus. Apresentar o presente estudo à comunidade universitária, objetivando levar os diversos setores e centros a repensarem os seus afazeres.
- Revisar e melhorar urgentemente os canais de informação, envolvendo pessoal técnico-administrativo e professores de tempo integral, parcial e horistas.
- Criar mecanismos que venham a garantir a continuidade de projetos de aperfeiçoamento dos agentes técnico-administrativos e dos professores.
- Desenvolver outros projetos de pesquisa que venham gerar conhecimento que dê suporte ao desenvolvimento deste campus universitário.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAFE – ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DAS FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS. Câmara de ensino de graduação. **Avaliação no sistema Educacional**. Florianópolis, 2000.
- AMORIN, Antônio. **Avaliação Institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.
- _____, Antônio. **Avaliação Institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1994.
- ARAÚJO, João Batista e Oliveira. Avaliação escolar em vários países. **Enfoque**, Rio de Janeiro, n.10, p. 4-9, setembro 1993.
- BELLAVANCE, Michel. Características do sistema canadense de ensino superior e o processo de avaliação. In: **Encontro internacional: Avaliação do ensino superior**. Ministério de Educação e Cultura. Secretaria de Educação Superior. Brasília, 1987.
- BELLONI, Isaura. Avaliação da universidade: por uma proposta de avaliação conseqüente e compromissada política e cientificamente. In: FÁVERO, Maria de Lourdes (org.). **A Universidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1989.
- BOTH, Ivo José. Políticas públicas educacionais. **Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 8, p.253-262, jul./set. 1995.
- _____. Avaliação Institucional: agente de modernização administrativa e da educação. **Avaliação**, Campinas, v. 2, n.3, p.33 - 42, set.1997.
- BUARQUE, Cristovam, **Uma idéia de universidade**. Brasília. UnB, 1986.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Secretaria de Ensino Superior. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC/SESu**. Brasília: SESu, 1994.
- BRUNET, José Renato G. Avaliação Institucional das Universidades e Autonomia Universitária. In: COSTA, Maria José Jackson (org). **Avaliação institucional: Desafio da Universidade de um novo século**. Belém: UFPA, 1997.
- CINAEM. Processo: Principais Resultados e Perspectivas. Disponível <<http://www.cinaem.org.br/appc.html>>. Acesso em 07.07.2001.
- COLLAÇO, Flávio R. Inovações Normativas no Sistema de Educação Superior do Estado de Santa Catarina. Notas e Comentários sobre a Lei Complementar nº 170, de 1998. In: **Cadernos de Estudos**, ACAFE/Câmara Setorial de Estudo da LDB, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 18-21, set. 1998.
- CRUB. **Proposta de modelo de Avaliação Institucional para as Universidades Brasileiras**. Disponível <<http://www.crubre.org.br/avaliação/oquee.htm>> acesso em 25.07.2001.
- CUSIN, Michel. O Caso da França. In: SOUZA, Eda. (org). **Avaliação em instituições de ensino superior**, Brasília, v.6. n.70, 1998.
- DIAS SOBRINHO, José; NEWTON, César Balzan. **Avaliação Institucional: Teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

- FIGUEREDO, Antonio. Sistema de enseñanza superior paraguay frente al proceso de integración. In: MOROSINI, Marília Costa. **Universidade no MERCOSUL: Condicionantes e Desafios**. São Paulo: Cortez, 1994.
- FREITAS, Ieda Maria Araújo Chaves; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Nacional, 1997.
- KOGAN, M. El caso británico. In: VESSURI, H. **La evaluación académica: Enfoques y experiencias**. Paris: UNESCO, Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria, v. 1, p. 49-55., 1993.
- LEHNKUHL, José Mauro. **Polígrafo – Avaliação Institucional UNOESC 2000**. Joaçaba, SC, 2000. Mimeografado.
- LEITE, D. Avaliações e tensões: Estado, Universidade e Sociedade na América Latina. **Avaliação**, Campinas, v. 2, n.3, p.43-45. Março, 1997.
- _____, D. Avaliação Institucional das universidades. **Avaliação**, Campinas, v.2, n.3, p. 15-18, dezembro, 1998.
- MARANHÃO. Textos complementares distribuídos no seminário **Avaliação e PDI como Instrumentos de Gestão e de Mudança**. Realizado em São Paulo pela Lobo & Associados, de 10 a 12 de Maio de 2000.
- MARQUIS, Carlos. La situación iniversitaria argentina, 1993. In: MOROSINI, Marília Costa. **Universidade no MERCOSUL: Condicionantes e desafios**. São Paulo: Cortez, p. 83-101.1994.
- ENCONTRO INTERNACIONAL. **Avaliação do ensino superior**. Brasília: MEC–Ministério da Educação, 1988.
- Ministério da Educação e do Esporte. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB)**. Brasília: SESu, 1994.
- MEYER, Jr. Victor. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, v. 4, n.10, p. 18-21, set.1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social. In: Minayo, Maria Cecília de Souza (org.).**Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MOROSINI, Marília Costa. **Universidade no MERCOSUL: Condicionantes e desafios**. São Paulo: Cortez, 1994.
- PALHARINI, Francisco. PAIUB 2000 – Avaliar para melhorar. In: **COMITÊ ASSESSOR DO PAIUB**. Textos complementares de gestão e de mudanças, Realizado em São Paulo, Pela Lobo & Associados, de 10 a 12 de Maio de 2000. Joaçaba – SC, maio 2000.
- RISTOFF, Dilvo. Princípios do Programa de Avaliação Institucional. In: Ministério da Educação e do Esporte. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB)**. Brasília: SESu, 1994.
- RIZZI, Emani. **Polígrafo – Histórico da Avaliação Institucional UNOESC 2000**. Videira - SC, 2000. Mimeografado.
- SGUISSARDI, V. **Avaliação Universitária em questão: Reformas do Estado e da educação superior**. Campinas: Autores Associados, 1997.

SOUZA, Eda C.V., SOUZA Machado Edson. Avaliação de instituições de ensino superior: O caso do Brasil e de outros países. **Avaliação em Instituições de Ensino Superior**. Brasília: UnB, v.6, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. **Polígrafo – Avaliação Institucional nas Universidades Brasileiras; Diagnóstico e Perspectivas**. Apresentado na 63ª Reunião Plenária do CRUB. Fortaleza, 1998. Mimeografado.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina: O projeto**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.

UDESC – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Reitoria de Ensino. **Avaliação institucional: 4 – O processo avaliativo: Fóruns reflexivo do projeto avaliativo instância de reflexão – Deliberação**. Florianópolis: Ed. da UDESC, 1996.

_____. **Avaliação institucional: VI relatórios parciais de atividades do núcleo de avaliação institucional**. Florianópolis: Ed. da UDESC, 1997.

_____. **A proposta de Avaliação Institucional da Universidade do Estado de Santa Catarina**. Pró-Reitoria de Ensino. Florianópolis - SC, 1995.

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Cadernos de Avaliação**. PAIU - UNOESC, Chapecó - SC, 1997.

_____. **Credenciamento público, legitimidade social**. Reitoria - UNOESC, Chapecó - SC, 1999.

_____. **Projeto de Avaliação Institucional**. PAIU – UNOESC. Chapecó - SC, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, **Avaliação em estudo**, Curitiba - PR, 1996.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag; ACCIOLY, Maria Lúcia; PINTO, Teixeira. **Avaliação Institucional na UFPR: A trajetória de uma década, 1987 – 1997**. Curitiba: UFPR, 1998.