



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:
PERCEPÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS PELOS
DISCENTES, DOCENTES E GESTORES**

Maria Teresa Gomes Lins - Universidade Federal de Sergipe
teresalins@infonet.com.br

Rivanda Meira Teixeira - Universidade Federal do Paraná
rivandateixeira@netdados.com.br

Jenny Dantas Barbosa - Universidade Federal de Sergipe jenny@infonet.com.br

RESUMO

A busca da qualidade no ambiente educacional assume grande relevo em função da sua importância como agente de produção e difusão do conhecimento. Neste sentido, o governo federal criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, através da Lei 10.861, que tem como finalidade, entre outras, a busca a melhoria da qualidade da educação superior, a qualificação da gestão universitária, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social (CONAES, 2004). O presente artigo trata da gestão da qualidade em uma instituição de ensino superior, a Universidade Federal de Sergipe – UFS. Estudo de caso de caráter descritivo, objetiva verificar como as ações estratégicas e operacionais voltadas para a qualidade institucional são conduzidas pela UFS e como são percebidas pelo seu público interno: alunos, professores, chefes de departamento/coordenadores dos cursos e dirigentes da instituição. Foram coletadas as percepções dos diversos grupos estudados através de entrevistas pessoais e da



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



aplicação de questionários, com 487 representantes dos alunos, 50 professores, 48 chefes/coordenadores e 07 gestores selecionados através de procedimentos estatísticos probabilísticos e não probabilísticos. Dentre os principais resultados, destacam-se as avaliações positivas tanto dos alunos, como dos docentes e chefes/coordenadores os seguintes aspectos: a) cursos de forma global; b) mercado de trabalho; c) currículos; d) laboratórios de informática; e) salas de aula e f) qualificação dos docentes. As avaliações negativas desses grupos se concentraram: a) na carência de docentes; b) nas deficiências de funcionamento e de acervo da biblioteca; c) nas dificuldades de manutenção dos laboratórios de prática e d) no ambiente físico e climatização das salas de aula. Os gestores da UFS destacaram, entre as principais ações estratégicas implementadas nos últimos cinco anos, a melhoria da infra-estrutura das salas de aulas, laboratórios, instalações departamentais e reforma da biblioteca e também a ampliação do número de vagas dos cursos, da ordem de 71,6%, nos últimos 5 (cinco) anos.

PALAVRAS – CHAVE: Gestão, Qualidade, Educação, Universidade Federal de Sergipe, Ensino de Graduação.

1. INTRODUÇÃO

A educação de nível superior no Brasil assume grande relevância, principalmente com relação à universidade pública, que presta serviços básicos de educação, produzindo e difundindo a cultura e o saber e, assumindo também dimensões econômicas e políticas, englobando ensino, pesquisa e extensão, para cumprir sua missão. Para isso, como em qualquer outra organização, precisa direcionar grande atenção à melhoria da qualidade dos serviços.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Mais especificamente nas Instituições de Ensino Superior – IES - a qualidade deve ser concebida como um processo em estreita relação com a gestão estratégica dessas instituições. A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados é sentida de perto pelas universidades, que vem sendo despertadas, inclusive, com a implementação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, instituído pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, em março de 2004 e através das exigências impostas pelo mercado de trabalho. Segundo Ishikawa (1986, p. 35), muito ainda precisa ser feito para que estas instituições venham a ter um desempenho que permita oferecer serviços com qualidade, obtendo assim a máxima satisfação dos clientes internos e externos. É preciso levar em conta que, apesar da competitividade ainda não ser uma ameaça para estas instituições federais públicas, não se deve esquecer o seu papel social e o seu compromisso de formar profissionais competentes e comprometidos com a sociedade que os sustenta.

Verifica-se que algumas mudanças estão ocorrendo nas instituições de ensino superior brasileiro. Os mercados exigem cada vez mais profissionais formados dentro de uma perspectiva flexível, com desenvolvimento de habilidades e competências para exercerem papéis desafiadores em ambiente de constante mudança. Porém, o ensino superior parece não propiciar aos alunos ferramentas básicas para lidar com a realidade profissional em mutação.

Diante desse quadro se pergunta: como oferecer cursos de qualidade? Como formar profissionais preparados para atuar no mercado de trabalho cada vez mais exigente? Como acompanhar essas mudanças? Que ações são necessárias para que estratégias de qualidade sejam implementadas?

Neste contexto pretende-se discutir a qualidade do ensino na Universidade Federal de Sergipe que, de acordo com dados 2004, possui 12.181 alunos, 695 docentes e



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



913 servidores no quadro técnico-administrativo. Como instituição pública educacional, vem enfrentando sérias dificuldades, tais como escassez de recursos, servidores desmotivados diante da política de contenção salarial do governo federal e a necessidade de ajustar-se ao conjunto de ações desenvolvidas pelo MEC, a exemplo dos sistemas de avaliações de alunos e de cursos e as exigências do mercado de trabalho e da sociedade.

O objetivo principal deste trabalho consiste, então, em analisar de que forma as ações estratégicas e operacionais desenvolvidas pela UFS para promover a melhoria da qualidade dos cursos de graduação são percebidas pela alta administração, chefes de departamento, coordenadores de curso, docentes e diretamente pelos beneficiados por esse processo, os alunos. Pretende contribuir com sugestões para a definição de estratégias que possam estimular a implantação de uma filosofia de gestão de qualidade em instituição de ensino superior pública.

2. A GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Um sistema de gestão centrado na busca da qualidade educacional deve ser orientado para a pertinência e para o cumprimento da missão e exige que os agentes da IES superem os recuos em direção à recusa de transparência e prestação de contas, desenvolvendo um sistema de pesquisa de qualidade que deve estar no coração do sistema de gestão das instituições de ensino superior. Nesse contexto, o controle da qualidade exige indicadores precisos, determinados *a priori*, que possam caracterizar, sem erros, os produtos do sistema. A avaliação da qualidade exige que os atores envolvidos negociem e se coloquem de acordo com os critérios da qualidade, com o objetivo de tomar decisões, visando introduzir melhorias (UNESCO, 1999).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Diante dessa perspectiva, o ensino superior tem sido reconhecido como organização de serviços e, assim, deve empreender esforços para atender expectativas e necessidades dos seus clientes – os alunos. Para isso, a qualidade em IES deve envolver o ambiente (infra-estrutura), os processos e a gestão (processos administrativos), os métodos e processos de ensino/aprendizagem, os currículos, a geração e difusão do conhecimento e a qualidade político-institucional (credibilidade que a instituição desfruta no meio da sociedade). Portanto, a qualidade não pode ser analisada de forma dissociada da pertinência da educação superior, uma vez que se constrói socialmente e, em consequência, implica na escolha de um sistema valorativo em um determinado espaço social (LEITE et al., 2000).

Entretanto, não pode ser pensada a qualidade do ensino superior como um fim em si mesma, pois a questão passa pela melhoria dos processos e da gestão, para obter melhores resultados. Dessa forma é preciso compreender que a missão de uma universidade pública extrapola os limites do atendimento ao aluno. Vai além, quando o seu foco está no atendimento e na prestação de contas à sociedade.

3 - ALGUNS ESTUDOS SOBRE O TEMA REALIZADOS NO BRASIL

A pesquisa de Simor (2001) discutiu o **processo de avaliação institucional como estratégia de desenvolvimento** na Universidade de Passo Fundo/RS teve como objetivo conhecer as percepções de dirigentes dessa instituição, no período de 1994 a 1998. Como resultado, o processo de avaliação institucional mostrou-se fragmentado, havendo desconhecimento pela grande maioria dos dirigentes entrevistados a respeito dos critérios da avaliação institucional. Com relação à percepção dos dirigentes sobre quais são os fatores sociais, econômicos e políticos a grande maioria concordou que a UPF deve ser avaliada em termos de resultados.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Outro estudo de Dias Sobrinho (2000) sobre **avaliação institucional na UNICAMP** teve como objetivo explicitar os conceitos gerais sobre a problematização da avaliação institucional, demonstrar as suas possibilidades de realização, além de caracterizar os momentos principais do processo. Foi realizada em três etapas distintas: a) diagnóstico e auto-avaliação, através de instrumentos qualitativos e quantitativos de cada unidade; b) avaliação externa, feita por especialistas da comunidade científica de fora da UNICAMP e representantes dos setores da sociedade; c) reavaliação, desenvolveu-se internamente, como obra aberta e de ação circular pelos membros da comunidade acadêmica. Os resultados apresentados refletiram o elevado padrão de qualidade que norteia a atuação da UNICAMP. A infra-estrutura – instalações, laboratórios e equipamentos, foi considerada a área que requereu mais atenção.

A UFS/PROGRAD, entre outros estudos, **realizou pesquisa, em 2001**, envolvendo 4.609 alunos dos cursos de graduação, correspondendo a 54,25% do total de 8.495 matriculados no período. A pesquisa realizada restringiu-se a uma análise qualitativa dos dados coletados através de questionários. Como resultados, de forma geral, observou-se uma avaliação positiva com relação aos cursos, principalmente nas condições de oferta, iniciação científica, extensão, qualificação dos docentes, entre outros aspectos. Contudo, a infra-estrutura, principalmente relacionada à climatização e higiene dos ambientes recebeu avaliações negativas. Percebeu-se ainda, que o projeto pedagógico e a biblioteca central foram alvo de avaliações com restrição.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



4. ENFOQUE METODOLÓGICO

Em função dos seus objetivos, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa para esse estudo:

- ◆ Quais as ações estratégicas desenvolvidas pela UFS para a gestão da qualidade de seus cursos de graduação?
- ◆ Como as ações estratégicas e operacionais voltadas para a melhoria da qualidade são percebidas pelos discentes, docentes, chefes de departamento e coordenadores de colegiado?

O estudo de caso de caráter descritivo foi considerado o método mais adequado para esta pesquisa, pois permite o entendimento do fenômeno como um todo, com profundidade, além de permitir a obtenção de elevado grau de detalhe sobre as percepções dos diversos grupos que interferem na qualidade na instituição objeto do estudo.

Foram feitas entrevistas pessoais em profundidade, com roteiro e aplicados questionários para obtenção dos dados primários, em 2003. Os dados secundários foram coletados através de bibliografia e relatórios de gestão da UFS.

Variáveis e indicadores se constituem nos parâmetros para atender aos objetivos propostos e as questões de pesquisa formuladas, demonstrados nos quadros 1 e 2.

QUADRO 1– Indicadores da variável “ações estratégicas voltadas para os gestores da UFS”

Percepção do significado de Gestão da Qualidade em uma IES
Processo de Implantação da Filosofia de Gestão da Qualidade
Ações desenvolvidas para a melhoria da Qualidade na UFS
Sugestões para a melhoria da Qualidade na UFS

QUADRO 2 – Indicadores da variável “ações operacionais”



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Indicadores	chefes/ coordenadores	Docentes	discentes
Conhecimento das ações	X	X	
Projeto Pedagógico e Currículo	X		
Estágio Obrigatório	X	X	X
Laboratórios de Informática e de Prática	X	X	X
<i>Extensão</i>	X	X	X
Pesquisa e Programa de Iniciação Científica-PIBIC	X	X	X
Infra-estrutura: biblioteca, salas de aula, instalações do Departamento e das salas dos professores	X	X	X
Qualificação Docente, Quantidade de Docentes do curso, Relação professor/aluno e Problemas em relação ao quadro docente do departamento	X	X	X
Avaliação Docente: existência, itens avaliados, ações implementadas e sugestões de melhoria	X	X	
Atuação da Chefia do Departamento e do Colegiado		X	X
Avaliação das disciplinas		X	
Avaliação pelo MEC	X	X	
Curso em relação ao mercado de trabalho	X	X	X
Pontos fortes, pontos fracos e problemas mais sérios do curso, avaliação global e conceito atribuído ao curso	X	X	X

A seguir, no quadro 3, explicitam-se os diversos grupos (universos) estudados, as amostras definidas e os critérios amostrais para esta pesquisa.

QUADRO 3 – Demonstrativo do universo e amostra do estudo



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



UNIVERSO	AMOSTRA	CRITÉRIO AMOSTRAL
Grupo 1 – total 09 Os decisores / Responsáveis pela definição das ações estratégicas da UFS	Total: 07 (78 %) ❖ Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitor de Graduação , Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa , Coordenador Geral do Planejamento, Prefeito do Campus Universitário, Gerente de Recursos Humanos	Não-Probabilístico por julgamento Escolhidos entre os decisores, os envolvidos diretamente com as ações estratégicas para os cursos de graduação
Grupo 2 – total 48 Responsáveis pelas ações operacionais dos cursos de graduação, sendo 24 Chefes de Deptº e 24 Coordenadores de Curso	Total: 36 (75%) ❖ 18 Chefes de Departamentos dos Cursos de Graduação ❖ 18 Coordenadores de Colegiado dos Cursos de Graduação	Não-Probabilístico por acessibilidade
Grupo 3 – total 477 Docentes dos cursos de Graduação	Total: 32 (6,7%) ❖ Professores efetivos, preferencialmente entre os que possuem 5 anos de experiência na UFS, maior titulação e dedicação exclusiva – DE	Não-Probabilístico por acessibilidade
Grupo 4 -total: 3.520 Alunos com 3 anos ou mais de ingresso na UFS, em todos os cursos de graduação	Total: 412 (11,7%) ❖ Alunos da graduação com período curricular igual ou superior a 6 períodos no curso, o que corresponde a 3 anos ou mais e, preferencialmente, os formandos da graduação	Probabilístico estratificado por curso-população: 3.520, erro-4,7%, 02 desvios padrão, p e q- 50%, número de elementos 401.

Para a tabulação dos dados quantitativos, foi utilizado o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e os dados qualitativos foram listados e agrupados por temas, com base na técnica de *análise de conteúdo*.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa análise apresenta os principais achados do estudo em função das suas variáveis mencionadas na metodologia.

Os alunos da UFS que participaram deste estudo fizeram uma boa avaliação dos cursos nos últimos três anos, pois um percentual de 43,6% julga que seu curso



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



melhorou/melhorou muito, e 30,3% acham que melhorou em parte, totalizando 73,9% de percepções favoráveis.

Considerando as inúmeras dificuldades por que vêm passando as universidades públicas brasileiras, os constantes impasses entre a instituição e o governo federal, com várias greves de docentes e servidores, pode-se dizer, de forma geral, que este resultado é indicador da existência de otimismo entre os discentes da UFS. Essa avaliação é corroborada por 59,1% desse mesmo grupo, ao atribuíram a seus cursos o conceito “bom” e 27,7% , “regular”.

Outro aspecto dessa avaliação, que também vai nessa direção, é visto quando expressivo percentual de 60,9% dos alunos considera que, apesar de todas as dificuldades, o seu curso atende parcialmente às necessidades do mercado de trabalho.

É importante, no entanto, destacar as avaliações críticas que os alunos fazem sobre o estágio curricular e sua supervisão, as dificuldades de funcionamento dos laboratórios de prática e de informática e as inúmeras deficiências da biblioteca e de programas de extensão.

Outros aspectos estratégicos foram destacados, a exemplo da infra-estrutura, conforme depoimentos a seguir:

É preciso haver melhorias nos laboratórios e atualização dos materiais e equipamentos, reformas nas salas de aula que permitam melhor ventilação e acústica, ampliação do acervo bibliográfico de livros e periódicos atualizados, assim como melhoria no acesso on-line ao acervo de artigos e livros em meio eletrônico.

Além disso, destacam a carência de docentes em muitos cursos em termos numéricos e até mesmo de sua qualificação, apesar de ser percebida clara melhoria nesse aspecto. As sugestões qualitativas apresentadas por esse grupo claramente



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



apontam que a preocupação maior se volta para a necessidade de contratação de novos docentes e da necessidade de melhoria da qualidade desses profissionais em termos metodológicos e de conteúdo.

Os docentes, por sua vez, contribuíram para a compreensão da UFS quanto às ações desenvolvidas para a melhoria da qualidade dos seus cursos de graduação além de indicar algumas direções a serem seguidas para que esse processo possa ocorrer mais eficientemente. De forma geral, avaliam seus cursos de graduação muito positivamente já que 71,8% deles entendem que os cursos melhoraram nos últimos cinco anos. Consideram, em sua maioria, que esses cursos em que lecionam atendem às demandas do mercado de trabalho e os avaliam como “bom”.

Foi selecionado um depoimento positivos sobre esta avaliação:

Um maior número de alunos está sendo engajado nas atividades afins e maioria dos profissionais consegue emprego quando formados, porém o salário e a instabilidade não são bons. Verifica-se que o curso, cada vez mais, atende as necessidades das organizações.

Apesar de considerarem que a maioria dos aspectos analisados neste estudo melhorou no último quinquênio, os docentes avaliaram que a biblioteca, em termos de acervo e organização, não atende às necessidades do respectivo curso, que os laboratórios de prática, de forma geral, são precários, que a extensão raramente é promovida nos seus departamentos e que são necessárias mudanças nas normas e funcionamento do estágio. Apesar de informarem que a infra-estrutura da UFS melhorou consideravelmente, avaliam que a ventilação das salas de aula continua precária, que os auditórios não atendem aos requisitos e os equipamentos, computadores e impressoras são insuficientes para os departamentos e salas de professores. Afirmam que fazer avaliação dos seus cursos não é um procedimento sistemático nem contínuo. Finalmente, destacam em suas avaliações e depoimentos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



que o número de docentes do quadro é insuficiente e este é um dos maiores problemas para que os cursos de graduação da UFS possam funcionar adequadamente dentro de um patamar mínimo de qualidade.

Os chefes de departamento e coordenadores dos cursos de graduação exercem um papel estratégico no desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria da qualidade dos cursos, uma vez que atuam como elos entre os corpos discentes e docente e a alta administração e como executores principais das ações operacionais implementadas na busca do processo de qualidade. Eles avaliaram seus cursos como “bons” e consideram que atendem razoavelmente às necessidades do mercado de trabalho; além disso, julgam que, nos últimos cinco anos, têm melhorado em termos de qualidade. No entanto, apontam de forma contundente os maiores obstáculos que impedem o avanço qualitativo dos cursos. Avaliam que o estágio obrigatório necessita de alterações no tocante ao funcionamento e supervisão, e um percentual expressivo de chefes/coordenadores informou que as atividades de extensão são raras ou inexistem no seu departamento. São muito críticos com relação à biblioteca, considerando que a aquisição de livros é insuficiente e que este é um dos maiores problemas da UFS, como apresentado no depoimento:

A biblioteca é um dos problemas mais graves da UFS. Precisa de revitalização geral, urgente. Precisamos de melhor acesso à biblioteca, ampliação do acervo, pois a quantidade é insuficiente e pouco atualizada.

Ademais, apontam que as instalações físicas, de forma geral, não atendem às necessidades dos seus cursos. Consideram que a carência de docentes é o obstáculo mais grave para a melhoria da qualidade dos cursos de graduação e para a realização de pesquisas e extensão na UFS.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Sugerem que ações operacionais sejam desenvolvidas para a contratação de novos docentes e que sejam identificadas formas de aumentar o compromisso dos professores do quadro efetivo.

A alta administração entende que a gestão da qualidade na UFS encontra-se relacionada à necessidade da definição da missão da instituição, de objetivos e parâmetros claros. Também concebe que a qualidade vai depender de melhorias em aspectos mais concretos como proposta curricular, corpo docente e infra-estrutura. Esses conceitos foram atribuídos pelos decisores e podem ser vistos nos seus depoimentos a seguir:

A gestão da qualidade deve corresponder a uma gestão que permita desenvolver a missão da universidade, aproximar a instituição de seus objetivos e, para isso, é necessário antes de tudo que se tenha clareza dessa missão no nível estratégico, passada para todos os setores [...]. (Reitor)

Gestão da qualidade na UFS podemos entender em dois níveis: em primeiro lugar, a gestão da qualidade na nossa instituição deveria ter os mesmos objetivos e os mesmos parâmetros para a gestão da qualidade em qualquer instituição...e sempre estar recorrendo a indicadores de avaliação para ver se estamos atingindo. Acho que deveríamos ter isto como meta de comportamento. (Vice-Reitor)

Na avaliação dos decisores, o processo de implantação da filosofia de gestão da qualidade já foi iniciado, apesar de algumas dificuldades como as aposentadorias dos docentes, a defasagem salarial e a ausência de políticas de reconhecimento de competências; os servidores não possuem carreira meritocrática e os professores acabam assumindo cargos gerenciais, afastando-se das funções acadêmicas. Além disso, apontam a carência de recursos humanos e financeiros, a baixa motivação dos servidores e professores, entre outras.

As ações mais importantes, que têm sido desenvolvidas pela UFS nos últimos cinco, anos de acordo com a percepção de seus gestores, são: 1) qualificação do corpo



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



docente através de programas específicos como o Programa de Incentivo à Capacitação Docente e Técnica – PICDT/CAPES - e programas internos; 2) qualificação dos servidores por meio de treinamentos técnicos e operacionais; 3) melhoria da infra-estrutura dinamizando os espaços de aulas, laboratórios, instalações departamentais com as reformas; 4) reforma e melhoria da biblioteca, com o aumento do acervo e a ampliação das possibilidades de acesso aos periódicos nacionais e internacionais, em convênio através da CAPES com bibliotecas virtuais; 5) aumento da produção científica e da publicação acadêmica, resultado de pesquisas, teses defendidas pelos docentes com maior publicação de artigos e livros.

7 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Com base nas ações percebidas pelos alunos, professores chefes/coordenadores e pela alta administração, identificam-se muitos pontos em comum na avaliação da qualidade dos indicadores estudados que levam as seguintes constatações:

- ▲ os resultados mais positivos foram refletidos na avaliação dos aspectos ligados aos currículos, laboratórios de informática, salas de aula e qualificação dos docentes. Além disso, tanto os cursos de forma global como com relação ao mercado de trabalho foram bem avaliados pelos três grupos;
- ▲ a pesquisa, o Programa Intersectorial de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC - e a extensão foram percebidos com restrições pelos três grupos.
- ▲ as avaliações mais negativas se voltam para a carência de docentes, para as deficiências de funcionamento e de acervo da biblioteca, para as



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



dificuldades de manutenção dos laboratórios de prática e climatização das salas de aula.

As sugestões de melhoria apresentadas pelos pesquisados são coerentes com os problemas apontados e refletem as avaliações realizadas nos indicadores analisados neste estudo. Além disso, verifica-se um grau de semelhança muito grande entre os três grupos quando, unanimemente, sugerem a contratação de docentes para suprir as carências urgentes dos cursos, a melhoria dos laboratórios e a aquisição de livros e periódicos.

Algumas sugestões são dadas a seguir para que esse processo possa estruturar-se sistematicamente na UFS:

- ▲ institucionalizar o compromisso com a qualidade através da melhoria contínua em todas as instâncias da UFS, criando uma cultura para a qualidade;
- ▲ estruturar um sistema de gestão da qualidade na qual a coordenação central tenha poder decisório, para acompanhamento e avaliação sistemática da qualidade dos cursos de graduação.
- ▲ implantar um sistema de avaliação contínua dos professores pelos alunos, por amostragem, realizada por equipe independente do departamento do qual o professor faz parte;
- ▲ adotar metodologia de gerenciamento de processos que permita o constante exame, avaliação e acompanhamento da melhoria contínua das atividades-meio para que possam ser integradas às atividades fim.

Quanto à implantação de uma filosofia de qualidade em uma instituição de ensino superior pública depende de vários fatores e da combinação de forças internas e externas. É evidente que muitos deles estão fora do alcance das instituições



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



públicas quase sempre atreladas às condições políticas, sociais e econômicas do país. No entanto, é preciso reconhecer que muitos dos obstáculos que impedem as universidades de adotarem uma filosofia de qualidade contínua dependem de muitas ações estratégicas e operacionais que podem ser tomadas internamente, independente das decisões do Governo Federal.

Tem-se a consciência de que esta pesquisa apresenta apenas uma face desse tema tão complexo e de múltiplas dimensões. Verifica-se que o processo de gestão de qualidade só se instala de forma continuada e sistemática em uma instituição quando os seus diversos públicos internos e externos são envolvidos, quando existe uma consciência da necessidade de avaliação contínua das atividades e dos resultados. A carência de recursos deve ser vista como uma dificuldade e não um impedimento para implantação desse processo. Este estudo demonstra que é possível, viável e que existe receptividade para implementar uma filosofia de gestão da qualidade na UFS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Arquivo disponível em www.faq.edu.br/conhece/arquivos/qualidade, acesso 21.11.2004.

DIAS SOBRINHO, José (Org.). **Avaliação da Educação Superior**. Petrópolis (RJ), Vozes, 2000.

ISHIKAWA, Kaouru. **TQC - total quality control: estratégia e administração de qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



LEITE, D. B. C. ; TUTIKIAN, Jane ; HOLZ, Norberto . **Avaliação e Compromisso: construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública.**

1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000. v. 1. 237 p.

SIMOR, Paulo Carataju. O processo de avaliação institucional como estratégia de desenvolvimento numa instituição de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2001. São Paulo.

Anais eletrônico... São Paulo: ANGRAD, 2001. Disponível em: <<http://www.angrad.com>>. Acesso em: 21 set. 2001. (Indexado).

TERMO DE REFERÊNCIA DA QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP.** 1999.

UFS. Coordenação Geral de Planejamento. **Perfil dos cursos de graduação da UFS,** Coordenação Geral de Planejamento, Coordenação de Avaliação Institucional, Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Departamento de Apoio Didático Pedagógico. São Cristóvão(Se), 2001, 272 p.

UNESCO. **Declaração Universal dos Direitos Humanos.** UNESCO, 1999 (Folheto).