



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS *MULTICAMPI*: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

**Jeferson Odair Diel**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

[jefersondiel@gmail.com](mailto:jefersondiel@gmail.com)

**Aumeri Carlos Bampi**

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

[aumeribampi@gmail.com](mailto:aumeribampi@gmail.com)

### RESUMO

**Objetivo:** Considerando os desafios e as perspectivas dos docentes e dos técnicos que compõem o quadro dos Profissionais das Instituições de Educação Superior (IES), o objetivo deste estudo é incitar esses desafios e perspectivas em universidades que adotam o modelo *multicampi*. **Métodos:** Quanto ao nível, metodologicamente é explicitado que a pesquisa é descritiva, utilizando dados qualitativos e quantitativos não probabilísticos. Quanto à técnica de coleta de dados, trata-se de utilização de um formulário específico e consolidado cientificamente, quanto ao tratamento e análise dos dados, trata-se de fichamento com leitura, análise crítica e dialética embasada em referencial teórico específico. **Resultados:** O recorte está em apontar, a partir de um levantamento organizacional em uma universidade *multicampi*, os desafios e as perspectivas dos Profissionais da Educação Superior atuantes em IES que adotam esse modelo de universidade, apresentar exemplos e características dominantes. **Conclusão:** O estudo aborda um caminho plausível de proporcionar uma gestão para as pessoas que compõem o quadro dos profissionais para que atendam as necessidades peculiares a partir do modelo *multicampi*, constituindo, dessa forma, maiores ações para o desenvolvimento da gestão, ensino, pesquisa e extensão em IES que adotam esse modelo de universidade.

**Palavras-chave:** Profissionais da Educação Superior. Universidade. *Multicampi*. Desafios. Perspectivas.

## INTRODUÇÃO

O modelo contemporâneo da administração de recursos humanos é a gestão de pessoas, formada por pessoas e organizações, estando ambas ligadas pelo vínculo institucional, tendo em vista que o local de trabalho é onde passam a maior parte do tempo de suas vidas. Chiavenato (1999) define que os objetivos individuais dos trabalhadores são incorporados aos objetivos gerais das instituições, razão pela qual se diz que há ou deve haver sincronia entre os objetivos institucionais e dos trabalhadores. Neste estudo, trataremos doravante sobre os docentes e técnicos de uma universidade *multicampi* que são nominados de Profissionais da Educação Superior e não da especificidade da gestão de pessoas que em seu âmbito não deixam de tratar dos mesmos objetivos individuais e institucionais.

Uma vez assumida a existência da universidade *multicampi*, que tem característica de equidade, esse modelo destaca-se por desempenhar um importante papel de desenvolvimento regional. Tornam-se assim pertinentes e relevantes os estudos sobre esses Profissionais da Educação Superior que atuam em universidades que adotam esse modelo organizacional. O conceito de universidade *multicampi* é basicamente o de uma instituição que, sendo uma única pessoa jurídica, mantém mais de dois *campi* separados, o que pode se aplicar a hospitais, clínicas, institutos de ensino e outras (JIN; WANG, 2010). O nome *multicampi*, quando aplicado especificamente à instituição Universidade, tende a ser interpretado de maneira simplista, numérica e geográfica, como se essa denominação servisse simplesmente para denominar aquela que possui diversas instalações do tipo *campus* – cujo plural em latim é *campi*. Autores como Eggert-Steindel (2002), Fialho (2005), Delfrate et al. (2008) e Camacho et al. (2009) entre outros, no entanto, revelam que a expressão *multicampi* refere-se a um modelo específico de universidade muito diferente do tradicional, não apenas no sentido de maior número de *campi*, mas em complexidade, estrutura, gestão, administração acadêmica ou metodologia pedagógica.

Cabe aqui discorrer com mais profundidade sobre a atuação dos profissionais em universidades que adotam o modelo organizacional *multicampi* e essa relação das distintas necessidades de formação e, acima de tudo, levar em conta as particularidades locais e regionais onde se localiza um *campus* que desenvolve atividades e cursos de graduação ou de pós-graduação.

Como este estudo concentra-se em enfatizar os desafios e as perspectivas dos profissionais atuantes em universidades *multicampi*, cabe explicar que este é um recorte de um levantamento organizacional feito em uma universidade que adota esse modelo. Para a realização do levantamento organizacional em uma universidade *multicampi*, foram adotados como padrão de estudo os “Critérios de Avaliação de Universidades” (Criterios de Evaluacion de Universidades – CSE, 2011) de autoria do “Conselho Superior de Educação do Chile” (Consejo Superior de Educación de Chile). Segundo esse Conselho, utilizam-se 12 critérios (Anexo I) diferentes que investigam dimensões importantes e significativas de uma Instituição de Educação Superior (IES), que objetivam coletar um número suficiente de informações para subsidiar o estudo de cada critério.

Esse instrumento de avaliação de universidades foi escolhido por apresentar dois aspectos fundamentais para a verificação da hipótese deste estudo. Primeiramente, trata-se de um instrumento de avaliação que possui o amparo de mais de 20 anos de uso por instituições universitárias, sendo que uma das versões impressas pesquisada é de 1993 e até os dias atuais o formulário com os critérios é utilizado pelo Conselho Superior do Chile. Ele apresenta diversos critérios relacionados às várias perspectivas de análise de uma universidade, e que foram substanciais para o caso de uma universidade *multicampi*. Em segundo lugar, trata-se de um método sensivelmente diverso daquele que é indicado no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior do Brasil (SINAES), o que permite que sejam dadas novas

nuances aos resultados das pesquisas e análises específicas ao universo abarcado por uma IES.

Iniciamos este estudo com a apresentação dos objetivos, após a análise com destaque aos desafios e perspectivas da gestão de pessoas que estão contempladas no neste Critério VI do formulário. Critério este específico sobre os Profissionais da Educação Superior que consistem em docentes e técnicos que atuam na IES *multicampi* e que desempenham todos os processos de ensino, gestão, extensão e pesquisa da universidade.

## **1. OBJETIVOS DO CRITÉRIO**

Os objetivos do critério levantado dizem respeito à instituição contar com um número adequado de profissionais da educação superior (professores e técnicos) apropriadamente qualificados. Os profissionais da educação superior devem ser acessíveis para os alunos e seu labor deve constituir um estímulo eficaz para o desenvolvimento de um ambiente universitário, dando lugar à prática de um efetivo processo de ensino-aprendizagem. Se a instituição se guia em uma missão nos campos da pesquisa ou das produções mais relevantes, oferece estudos de graduação ou de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), uma parte significativa dos profissionais da educação superior deveria encontrar-se em posições de graus acadêmicos superiores e a instituição deverá financiar a carga de trabalho que possa suportar essas atividades.

## **2. ANÁLISE DO CRITÉRIO**

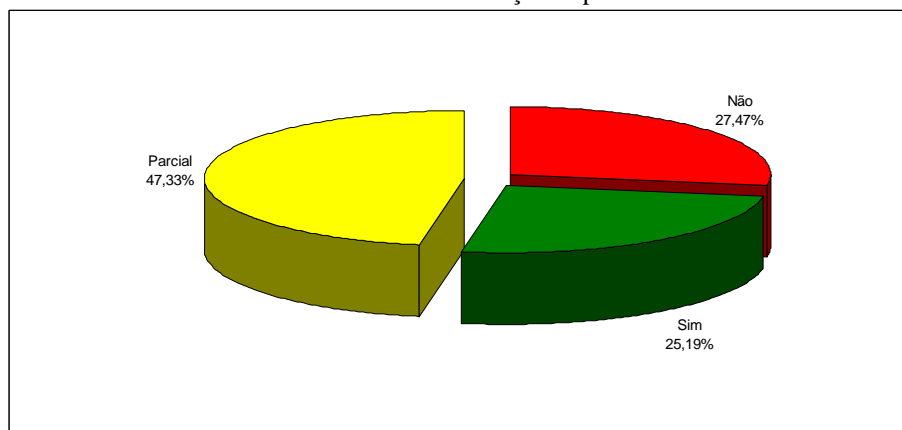
A análise contempla a média simples da pontuação obtida nas perguntas que constituem o critério. Apresenta também a síntese que corresponde às principais ideias apontadas pelos entrevistados na pesquisa qualitativa, permitindo uma visão estatística sobre como a IES *multicampi* executa as ações que se referem aos objetivos e aliados às interpretações subjetivas dos sujeitos que responderam as perguntas que compõem este critério.

Nas perguntas do critério VI participaram 755 sujeitos, que poderiam optar em dar respostas “sim” ou mais positivas, “não” ou mais negativas, “parcialmente” ou ainda expressar a resposta de forma subjetiva, cujo percentual das respostas objetivas está representado no gráfico 01 e a síntese das qualitativas após cada pergunta. Dentre as pessoas que responderam, houve a predominância dos Alunos, Professores e Técnicos, prevalecendo as devidas proporcionalidades dos constituintes da comunidade acadêmica que é composta pelos três segmentos supramencionados.

Os objetivos do critério analisado estão dimensionados em 9 perguntas (foi mantida a numeração/letras sequencial do formulário, ou seja, as perguntas estão enumeradas de 6a até 6i) que seguem mais a frente à medida do desenvolvimento deste estudo, sendo que receberam respostas “sim” ou mais positivas, “não” ou mais negativas e “parcialmente”. Este critério trata especificamente sobre os profissionais da educação superior (docentes e técnicos) do quadro da universidade, procurando averiguar a situação da sua formação, quantidade de profissionais e regime de trabalho. A análise dos dados coletados demonstrou que os entrevistados identificam este critério como indefinido, haja vista que as marcações

“parcialmente” incorrem em 47,33% e as marcações “não” e “sim” estão muito próximas, conforme pode ser visto no gráfico a seguir:

Gráfico 01: Média do percentual de entrevistados (Sim+Parcialmente+Não) participantes do Critério - Profissionais da Educação Superior.

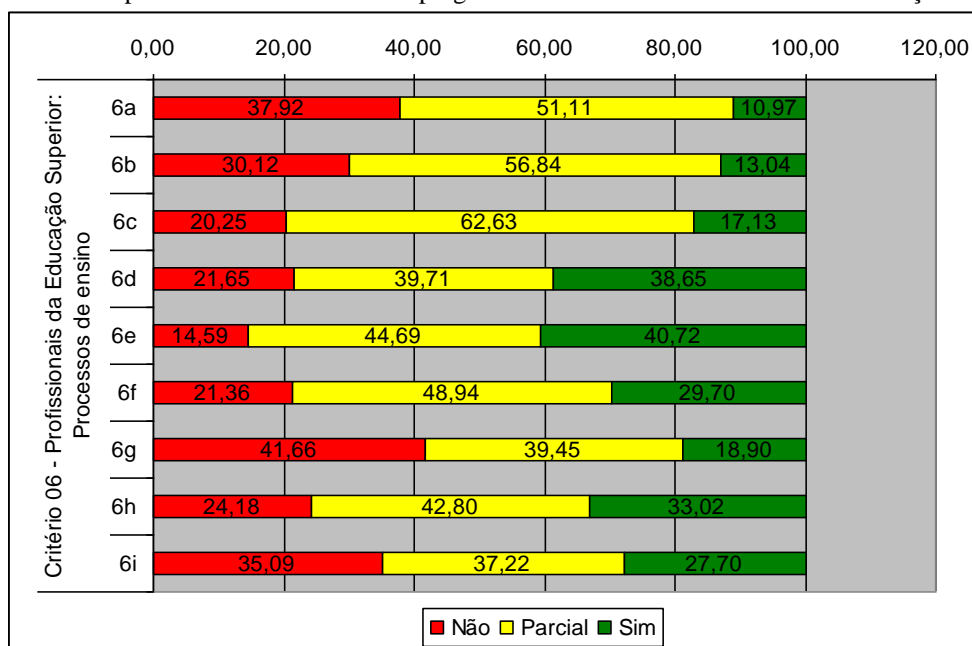


Fonte: Própria Pesquisa<sup>1</sup>

Ao se observar os quesitos comparativamente, conforme o gráfico 02, pode-se verificar que as perguntas 6(g) e 6(a) constituem as maiores fraquezas neste critério. Essa informação é particularmente importante porque a manutenção de uma proporção adequada entre os profissionais e os alunos é considerada vital para alcançar maior qualidade dos cursos que são ofertados.

<sup>1</sup> Os gráficos que aparecem neste artigo foram construídos pelos autores desta pesquisa, após a tabulação dos dados, com base nas respostas recebidas pelos respondentes.

Gráfico 02: Comparativo dos resultados das perguntas do Critério - Profissionais da Educação Superior.



As perguntas que configuram forças neste critério são a 6(d) e 6(e), as quais tratam das ações voltadas para dedicação de horário integral para proporcionar orientações acadêmicas adequadas e realizar pesquisas ou produções relevantes. Considerando que o Ensino é atividade indissociável da pesquisa e da extensão na universidade, ao promover programas que visem à contratação de pessoal qualificado e a qualificação de seu pessoal efetivo com dedicação horária ideal, a instituição atua de uma vez só em uma variável que transpassa os três grupos de atividades.

A pergunta “6(c) – A instituição conta com um núcleo de docentes devidamente qualificados em tempo integral em cada curso ou programa. Até que isso seja alcançado, a instituição deve desenvolver planos realistas para abordar esse nível de prestação acadêmica, de modo que os cursos e os programas possam ser bem conduzidos e monitorados”, teve o maior índice de avaliações relativas/parciais dos entrevistados. Conforme o levantamento acerca das atualidades da IES *multicampi* e as respostas qualitativas apresentadas pelos entrevistados, esse resultado aparenta decorrer das próprias deficiências do planejamento que não consegue alcançar visões realistas, e também pelas deficiências no monitoramento das ações.

Com base no resultado demonstrado no gráfico 02, podem ser extraídas as seguintes declarações dos entrevistados:

**6(a) O número dos profissionais da educação superior é proporcional ao tamanho e à complexidade da instituição e guarda relação com os requerimentos de um processo de aprendizagem efetivo, considerando especialmente as condições acadêmicas que apresentam os alunos?**

- A relação docentes-técnicos-acadêmicos está extremamente desfavorável para um bom desenvolvimento das atividades de uma Universidade que está dispersa por todo um Estado ou região.

- Está muito defasado, mesmo com recente concurso que permitirá o ingresso de mais Profissionais Técnicos a esta IES, ainda necessitará de mais profissionais. Não houve vagas para Bibliotecário, Jornalista, Administrador, Técnico em Libras e entre outras especialidades que a sede e os *Campi* necessitam para atender as demandas peculiares dos seus cursos.
- Insuficiente, muito mal distribuídos, muito mal aproveitados, o que faz emperrar muitas atividades. Muitos setores nem funcionam os três períodos porque não possuem funcionários. A quantidade é menor do que a necessária, tanto que a proporção de técnicos ao de professores é bem menor que em outras IES com estruturas semelhantes.

**6(b) Os profissionais da educação superior são em número apropriado e adequado (há efetivos apropriadamente preparados para cada matéria ou área do conhecimento que são ensinados nos cursos, programas ou carreiras); e, a nível dos estudos realizados pelos docentes (A IES possui professores que contam com graus acadêmicos superiores em cada área do conhecimento que são ensinados nos cursos ou programas)?**

- A qualificação está melhorando, mas ainda aquém das necessidades da IES. A quantidade de profissionais não cresce na mesma velocidade com que cresce a instituição (aumento de cursos, programas).
- Há ainda muitos professores interinos na Universidade e percebe-se a falta de organização sistemática sobre a efetiva produção e o trabalho docente na instituição. Este item em relação aos docentes é mais claro e perceptível por que o concurso, ou teste seletivo, já é feito para as áreas específicas de atuação ou do conhecimento que dominam.
- Em sua maioria, os técnicos não têm preparo nenhum ao ingressar no serviço público, somente após é que são feitos treinamentos esporádicos e específicos ou acabam aprendendo com o trabalho.

**6(c) A instituição conta com um núcleo de docentes devidamente qualificados em tempo integral em cada curso ou programa? Até que isso seja alcançado, a instituição deve desenvolver planos realistas para abordar esse nível de prestação acadêmica, de modo que os cursos e os programas possam ser bem conduzidos e monitorados?**

- A universidade não tem uma avaliação se o quadro de técnicos com ausência de titulações prejudica os processos de ensino da IES, apesar de contar com funções que são exclusivas de técnicos administrativos.
- Com a Dedicção Exclusiva, grande parte dos professores deveria dedicar-se à pesquisa, ensino, extensão e produção. Em termos práticos vemos que este objetivo está muito distante de ser estabelecido em praticamente todos os *Campi* da instituição. Também é necessário proporcionar as mesmas condições aos técnicos devido ao envolvimento com a gestão, pesquisa e extensão na Universidade.
- Os núcleos docentes ainda são incipientes na instituição. As experiências começam a tomar corpo, porém, a produção individualizada ainda é muito intensa na

Universidade. À medida que os professores experimentarem a produção mais coletiva teremos retornos mais eficientes para as instâncias coletivas de gestão da produção.

- O quadro dos técnicos da instituição é muito recente, isso dificulta a formação de uma equipe com maior titulação ou até mesmo um quadro mais qualificado em áreas específicas.
- Os processos de liberação para qualificação de docentes e técnicos são muito indefinidos, lentos e aleatórios.

**6(d) A instituição financia e permite dedicação horária integral aos docentes que necessitam proporcionar aos estudantes orientações acadêmicas adequadas?**

- O Tempo Integral em Dedicção Exclusiva (TIDE) oferece condições favoráveis ao professor para que exerça essa função. Mas, precisa ser aprimorado e melhor discutido para dar maiores condições estruturais para a execução nos *Campi*, ou até mesmo instigar um maior comprometimento dos estudantes e docentes.
- Somente o financiamento não basta. É necessário que estes docentes também utilizem essa dedicação integral para a preparação de aulas, bem como atividades que realmente colaborem com a ementa e com o interesse dos acadêmicos. Alguns que possuem dedicação integral não desempenham suas atividades como deveriam.
- É um direito que nem sempre gera os resultados necessários, pois na maioria das vezes os alunos, que mais precisam, não tem tempo para serem atendidos. A dedicação exclusiva é utilizada para produção nos projetos que atendem a comunidade como justificativas de trabalho ou dos proventos.

**6(e) Se a instituição projeta realizar pesquisas ou produções relevantes próprias, deve atuar coerentemente, incrementando a contratação de profissionais da educação superior qualificados e com dedicação exclusiva à instituição?**

- Tais políticas fortalecem internamente e externamente a imagem da instituição. Se a Universidade quer ser reconhecida como centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão é necessária qualificação constante ao quadro docente e técnico, preferencialmente em regime de dedicação exclusiva.
- É necessário ainda um programa de revisão de subsídios a cada quatro anos, como forma de manter o quadro de profissionais da educação superior encorajados a continuar no quadro.

**6(f) A instituição formula políticas e estabelece critérios a respeito de seleções, contratações, aperfeiçoamentos, concursos, avaliações e hierarquias de seus profissionais da educação superior. As políticas, os critérios, as normas relativas ao estatuto e os cursos são implementados e conhecidos pelos profissionais da educação superior?**

- Tudo isso faz parte do estatuto da Instituição que foi revisto no Congresso Universitário realizado em 2008, falta implantá-lo em sua totalidade.
- Por se tratar de uma Instituição pública, com gestão democrática, todas as políticas voltadas para a execução do ensino, a pesquisa e a extensão são construídas coletivamente.
- As políticas, critérios e normas nem sempre são implementadas e nem todos as conhecem.
- Existe normatização específica para tal finalidade de contratações, bem como política nacional com o mínimo de qualificação de exigência por ocasião do concurso.
- As políticas e critérios são estabelecidos e são de conhecimentos de todos.
- As leis que compõem os Planos de Cargos, Carreiras e Subsídios (PCCS) dos Profissionais da IES são distintas, ou seja, uma lei com o PCCS dos Docentes e outra dos Técnicos, isso dificulta e muitas vezes prejudicam uma das duas carreiras em termos de perspectivas, principalmente na carreira dos técnicos.

**6(g) Uma lista nominal atualizada dos profissionais da educação superior da instituição, com seus títulos e graus e seu regime de dedicação (tempo integral, tempo parcial, contratação por horas ou outras formas) está disponível (atualizam-se os dados ao menos uma vez por ano) para informação dos alunos e do público em geral?**

- Nunca é informado aos alunos e ao público. Mas aos interessados é só consultar o Currículo Lattes de cada professor – CNPq.
- As listas são bastante desatualizadas. Essa orientação não obedece ao mínimo de organização interna do setor de gestão de pessoas e recursos humanos. A falta de profissionais e a rotatividade significativa nas organizações acabam por produzir essa contínua falta de articulação entre informações administrativas e da vida profissional dos servidores na dimensão dos aspectos de formação e pela grandeza *multicampi* da Universidade.

**6(h) Os alunos conhecem, antes do início das atividades de cada semestre, o nome do professor responsável pela disciplina?**

- No início de cada semestre já existe um horário com os professores que trabalharão em cada disciplina, exceto quando é necessário fazer contratação de professores substitutos.
- Esta informação estava debilitada em função da significativa quantidade de profissionais afastados para qualificação. Recentemente tem melhorado em função do diminuto número de profissionais em processo de qualificação.
- A divulgação é feita pela coordenação dos cursos.



**6(i) O ensino deve ser eficaz. A instituição implementa atividades de avaliação e desenvolvimento da função docente?**

- Não, porque são para fins específicos de renovação ou distrato de professores contratados. Quanto aos efetivos, as avaliações, mesmo no estágio probatório, são mero cumprimento de burocracia estatal.
- Não existe uma avaliação específica para as atividades de ensino. O ensino é avaliado no processo de autoavaliação institucional por constituir uma das dimensões do processo.
- Não se sabe qual é a eficácia do processo de avaliação, tampouco se traz melhorias porque se preocupa mais com números e que resultados efetivos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na IES *multicampi* analisada, na maioria das áreas de conhecimento já existem profissionais qualificados e naquelas que ainda estão debilitadas a universidade mantém uma política de qualificação incisiva visando aperfeiçoar esses profissionais, com a pretensão de ampliar programas *stricto sensu*. O número de docentes está bem próximo da realidade exigida legalmente enquanto a quantidade de técnicos ainda está bem abaixo do necessário e ainda está sendo suprida. A dedicação em horário integral (TIDE) é adotada como regime de trabalho da universidade, e a instituição tem procurado estabelecer as políticas e critérios de modo mais claro. Cabe também ressaltar que a universidade participa do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) a partir do próprio Programa de Avaliação Institucional da Universidade.

Em contrapartida, as normas que estabelecem os processos de ensino nem sempre são conhecidas por motivos múltiplos que vão desde o desinteresse dos profissionais da educação superior até a ausência de iniciativa dos administradores. Apesar de a universidade estar dispersa por diversas partes do Estado/região, ainda não há uma proporção favorável entre docentes x técnicos x acadêmicos; contudo, há problemas de capacitação, conscientização, esclarecimento, distribuição e aproveitamento dos profissionais da instituição. O TIDE ainda não está totalmente consolidado na prática porque nem todos desenvolvem as atividades inerentes a esse regime. Apesar do programa de avaliação estar coerente, necessita de melhoria para avaliar melhor os seus docentes e aumentar as exigências em relação a suas atividades e ao atendimento que prestam aos alunos para conseguir identificar os resultados dos trabalhos. Os PCCS dos profissionais que compõem a IES poderiam ser agregados em uma lei única, já que o trabalho docente e técnico é indissociável para o bom desenvolvimento de todas as atividades, evitando, dessa forma, o ferimento igualitário na ascensão de direitos de uma das categorias. O planejamento pode ser melhorado e ainda não há mecanismos de controle e avaliação de produção e das atividades dos profissionais da instituição *multicampi* que abarquem todas as atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão da universidade.

## REFERÊNCIAS

CAMACHO, Alessandra Conceição Leite Funchal; LIMA, Claudio Rodrigues; LIMA, Daniela Baião, et al. **A história do curso de graduação em Enfermagem da Universidade Estácio de Sá**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2009. Disponível em: <<http://b200.nce.ufrj.br/eean/viewabstract.php?id=472&cf=3>>. Acesso em: 22 out. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4ª ed. SÃO PAULO: Atlas, 1999. 194p.

BRASIL. Presidência da República. Ministério da Educação (MEC). **Informações sobre a educação no Brasil, programas e projetos, notícias, e links de interesse. Endereço Institucional, Banco de Dados e Informações: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)**.

CHILE. Ministerio de la Educación. **Criterios de Evaluación**. Consejo Superior de Educación de Chile. Disponível em: [http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionEducacionSuperior/doc/Criterios de evaluacion\\_licenciamiento Ues.pdf](http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionEducacionSuperior/doc/Criterios_de_evaluacion_licenciamiento_Ues.pdf) - Acesso em 11/11/12.

DELFRATE, Célia Regina Cherobin; SANTOS, Sonia Aparecida Gomes dos; TUPICH, Silviane Buss, et al. Política *multicampi* da UEPG: um estudo de caso. In: PEIXE, Bleno César Severo; HILGEMBERG, Cleise M. de A. MELATTI, Gerson Antonio, et al. (Org.) **Gestão de Políticas Públicas no Estado do Paraná**. Curitiba. Progressiva, 2008.

EGGERT-STEINDEL, Gisela. A extensão universitária – uma contribuição na atuação da docência em Biblioteconomia e documentação: um relato. **Revista ACB**, v. 7, n. 1, jan. 2002, p. 51-58.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade *multicampi***. Brasília. Plano Editora, 2005.

JIN, Hong-Mei; WANG, Shu-Wing. Exploration on Management Model and Operating Mechanism of Multi-campus University in China. In: **Educational and network Technology**, 3, Beijing, 2010. Anais do III ICENT, Beijing, 2010.

## ANEXO I

Quadro 01 – Critérios de avaliação de universidades.

<b>Número</b>	<b>Descrição do Critério</b>	<b>Objetivos do Critério</b>
<b>Critério I</b>	<b>Integridade institucional.</b>	As instituições submetidas à autorização devem estar dispostas a trabalhar para desenvolver sua capacidade de satisfazer esses critérios de avaliação e devem estar em condições de avançar responsabilmente na tarefa de cumprir com seus propósitos institucionais. A IES deve proporcionar informação completa, clara e realista aos usuários (seus estudantes e público geral), a seus membros e conselhos. Todo o exposto anterior será objeto de verificação.
<b>Critério II</b>	<b>Propósitos institucionais e nível geral de sua realização.</b>	A Universidade deve ter uma declaração da missão institucional, completa e claramente estabelecida por escrito, a respeito da qual deve guardar concordância em conjunto com fins específicos. Tanto na declaração da missão, como nos fins, deve dar conta de qual é o caráter e quais são as intenções da instituição que devem servir como base para suas opções e para a avaliação que faça a própria instituição ou terceiros.
<b>Critério III</b>	<b>Administração institucional, gestão e autorregulação.</b>	A instituição deve demonstrar que dispõe de um adequado sistema de governo e que conta com uma eficaz gestão institucional e administrativa. A universidade deve aplicar adequados mecanismos de auto-avaliação.
<b>Critério IV</b>	<b>Estudantes: Progressão e conquistas dos estudantes.</b>	Os critérios de admissão de alunos devem estar claramente estabelecidos e devem ser conhecidos. Eles devem ser apropriados para que os estudantes tenham uma razoável oportunidade de alcançar um grau e título universitário. A instituição deve proporcionar adequados serviços de apoio acadêmico e deve estabelecer mecanismos que garantam a preservação de um nível universitário de ensino igualitário.
<b>Critério V</b>	<b>Serviços aos estudantes.</b>	A instituição deve desenvolver paulatinamente um adequado programa de serviços para os alunos, à luz das características gerais, de seus problemas e necessidades. A instituição deve realizar avaliações periódicas e aplicar os resultados da avaliação para melhorar os serviços prestados.
<b>Critério VI</b>	<b>Profissionais da Educação Superior: Processos de ensino.</b>	A instituição deve contar com um número adequado de profissionais da educação superior (professores e técnicos) apropriadamente qualificados. Os profissionais da educação superior devem ser acessíveis para os alunos e seu labor deve constituir um estímulo eficaz para o desenvolvimento de um ambiente universitário, dando lugar à prática de um efetivo processo de ensino-aprendizagem. Se a instituição se guia em uma missão nos campos da pesquisa ou das produções mais relevantes ou oferece estudos de pós-graduação, uma parte significativa dos profissionais da educação superior deveria encontrar-se em posições de graus acadêmicos superiores e a instituição deverá financiar a carga de trabalho que possa suportar essas atividades.
<b>Critério VII</b>	<b>Cursos e outros programas acadêmicos. 1ª parte: Todos os cursos e programas. 2ª parte: Programas de pós-graduação.</b>	A instituição deve planejar e estabelecer racionalmente seus cursos e programas acadêmicos; deve desenvolvê-los com adequada qualificação profissional, dotá-los de pessoal apropriado e administrá-los com eficácia e eficiência. Os programas de pós-graduação devem estar apoiados em adequada justificativa e em recursos humanos e materiais adicionais apropriados. Eles devem exigir altos rendimentos, tanto dos professores, dos técnicos como dos alunos. Os programas noturnos e os que se oferecem através de métodos não tradicionais (estudos não presenciais ou estudos intensivos

<b>Número</b>	<b>Descrição do Critério</b>	<b>Objetivos do Critério</b>
		concentrados em certos períodos do ano acadêmico), devem apresentar adequadas e equivalentes provisões de recursos e exigências de desempenho estudantil.
<b>Critério VIII</b>	<b>Pesquisas e produções relevantes.</b>	As instituições que indicam em sua declaração de missão que são universidades que realizam atividades de pesquisa ou de produções relevantes devem ter uma política clara e explícita que oriente essas atividades. Para investir seriamente em tais tarefas, as instituições devem contar com recursos adequados (docentes em tempo integral, referências bibliográficas substanciais, possuir apropriados equipamentos e espaço físico para a pesquisa ou de produções relevantes) e com uma gestão especializada.
<b>Critério IX</b>	<b>Extensão e serviços à comunidade.</b>	A instituição que declara como parte de sua missão que busca proporcionar esse tipo de serviços, deve preocupar-se em planejar, organizar, dotar de pessoal, administrar e financiar adequadamente as correspondentes atividades para poder oferecer serviços eficazes.
<b>Critério X</b>	<b>Recursos educacionais.</b>	A instituição deve proporcionar recursos educacionais (bibliotecas com acervos, revistas e periódicos, podem ser em tempo real, materiais didáticos, materiais de consumo, laboratórios, equipamentos áudios-visuais, computadores com internet e softwares de pesquisa, etc.) que sejam adequados em quantidade, apropriados e suficientemente modernos, para satisfazer plenamente seus propósitos e seu projeto de desenvolvimento.
<b>Critério XI</b>	<b>Administração financeira e recursos.</b> <b>1ª parte: Estabilidade financeira.</b> <b>2ª parte: Planejamento financeiro.</b> <b>3ª parte: Administração financeira.</b>	A instituição deve demonstrar que pode cumprir e levar a cabo, com seus planejamentos financeiros que declara em seus propósitos, seu projeto de desenvolvimento e esses Critérios de Avaliação. Deve ser capaz de demonstrar estabilidade, viabilidade e capacidade de cumprimento da legislação vigente.
<b>Critério XII</b>	<b>Infraestrutura física e instalações.</b>	A infraestrutura física e das instalações de que dispõe a instituição deve ser adequada para o desenvolvimento de suas atividades. Os direitos da instituição sobre os edifícios e terrenos que ocupa devem ser estáveis, proporcionando uma razoável seguridade de permanência. Esses edifícios e terrenos devem manter-se em bom estado de conservação, devem satisfazer os requisitos regulamentários de capacidade, seguridade e cumprir com as normas legais.

Fonte: Consejo Superior de Educación de Chile (CSE, 2011)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Tradução do espanhol para o português e adaptação dos Critérios de Avaliação de Universidades do Chile para aplicação em uma IES *multicampi* feita pelos autores deste estudo.