

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**AValiação DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: FATORES TÉCNICOS
E POLÍTICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Iêda Maria Araújo Chaves Freitas

Florianópolis, julho de 1995.

AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: FATORES TÉCNICOS E POLÍTICOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

IÊDA MARIA ARAÚJO CHAVES FREITAS

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração: Políticas e Planejamento Universitário) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:



Prof.^a Amélia Silveira, Dr.^a
Presidente



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD
Membro



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Membro

Ao ALUISIO, meu esposo, amigo e incentivador, que, mesmo distante, me apoiou nesta jornada de alegrias, dificuldades e esperanças num futuro melhor.

Aos meus filhos, IANA, ALEX, KELLY E KALIANA, que, mesmo privados de minha atenção em momentos importantes de suas vidas, me deram forças para enfrentar esse desafio.

Ao meu Pai, DOMINGOS e ao MEU irmão, JÚNIOR, pelo carinho e confiança que sempre me dedicaram.

À memória de minha mãe, GIZELDA, por ter me ensinado a priorizar o que é importante na vida.

AGRADECIMENTOS

. À professora Amélia Silveira, pela orientação competente, confiança, otimismo e incentivo demonstrados e renovados a cada encontro.

Ao professor Francisco Gabriel Heidemann, pela enriquecedora contribuição em pontos-chaves deste estudo, por sua constante atenção e competência acadêmica.

Ao professor Nelson Colossi, como membro da banca examinadora deste trabalho e como coordenador deste Programa, pelo apoio, incentivo e dedicação ao curso.

. Aos professores do CPGA/UFSC pela segura transmissão dos seus conhecimentos que embasaram a definição e o conteúdo do desenvolvimento deste tema.

. Aos funcionários do CPGA/UFSC Nelson da Rosa Carmona, Marilda Palma Valente, Silvia Maria Berté Volpato, Graziela Félix Zacchi, Maristela Maciel Silva, Marcio Antonio do Nascimento e Otto Frederico Volkmann, não só pelo apoio quando necessário, mas pelos laços de amizade que se formaram nesse tempo em que tivemos oportunidade de conviver.

. Aos colegas do curso, em especial, aqueles da área de concentração em Administração Universitária, pelo desenvolvimento conjunto da aprendizagem nas discussões paralelas.

. Ao professor Júlio Queiroz, pela eficiente revisão do texto e pela tradução do abstract.

. À Universidade Regional do Rio Grande do Norte, pelo apoio e a compreensão na concessão do afastamento.

. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, pelo apoio financeiro concedido por meio de bolsa de estudos pelo período de realização do curso.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS

ABRUEM	- Associação Brasileira das Universidades Estaduais e Municipais.
ANDES	- Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior
ANDIFES	- Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior.
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior.
CFE	- Conselho Federal de Educação.
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
CRUB	- Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.
CPGA	- Curso de Pós-Graduação em Administração.
FURG	- Fundação Universidade do Rio Grande.
IES	- Instituições de Ensino Superior.
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
MEC	- Ministério da Educação e do Desporto.
PAIUB	- Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.
SESu	- Secretaria de Educação Superior.
UDESC	- Universidade do Estado de Santa Catarina.
UECE	- Universidade Estadual do Ceará.
UEFS	- Universidade Estadual de Feira de Santana.
UEL	- Universidade Estadual de Londrina.
UEM	- Universidade Estadual de Maringá.
UEPA	- Universidade do Estado do Pará.
UEPB	- Universidade Estadual da Paraíba.
UEPG	- Universidade Estadual de Ponta Grossa.
UERJ	- Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
UFAL	- Universidade Federal de Alagoas.
UFSCar	- Universidade Federal de São Carlos.
UFES	- Universidade Federal do Espírito Santo.
UFF	- Universidade Federal Fluminense.
UFG	- Universidade Federal de Goiás.
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão.
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais.
UFMT	- Universidade Federal de Mato Grosso.
UFMS	- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
UFPEL	- Universidade Federal de Pelotas.
UFPI	- Universidade Federal do Piauí.
UFPR	- Universidade Federal do Paraná.
UFRN	- Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
UFRPE	- Universidade Federal Rural de Pernambuco.
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina.
UFSM	- Universidade Federal de Santa Maria
UFV	- Universidade Federal de Viçosa.
UnB	- Universidade de Brasília
UNE	- União Nacional dos Estudantes
UNICAMP	- Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS.....	v
SUMÁRIO	vi
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.3 OBJETIVOS	10
<i>1.3.1 Objetivo Geral</i>	11
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	11
1.3.2.1 - Identificar os fatores técnicos envolvidos no processo de avaliação em universidades públicas brasileiras; 11	
1.3.2.2 - Identificar os fatores políticos envolvidos no processo de avaliação em universidades públicas;.....	11
<i>1.3.3 Organização do Estudo</i>	11
2. A AVALIAÇÃO COMO TEMA: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1 O SIGNIFICADO DO TERMO.....	13
2.2 ETAPAS DA AVALIAÇÃO	22
2.3 EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO	26
2.4 AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	31
2.5 OBJETIVOS E FINALIDADES	39
2.6 NECESSIDADE E FUNÇÕES.....	42
2.7 POR QUE E O QUÊ AVALIAR.....	45
2.8 CONDIÇÕES PARA A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO	50

2.9 FATORES TÉCNICOS	53
2.10 FATORES POLÍTICOS	59
2.11 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	61
3. METODOLOGIA.....	64
3.1 - PRESSUPOSTO DA PESQUISA.....	64
3.2 - PERGUNTAS DE PESQUISA.....	64
3.2.1 - <i>Que fatores técnicos estão envolvidos nos processos avaliativos das universidades públicas brasileiras?</i>	64
3.2.2 - <i>Que fatores políticos estão envolvidos nos processos de avaliação, nas universidades públicas brasileiras?</i>	65
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS	65
3.4 - DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	65
3.4.1 - <i>População</i>	66
3.4.2 - <i>Dados: Tipo, Coleta e Tratamento</i>	66
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	69
3.5.1 <i>Quanto ao Método</i>	69
3.5.2 <i>Quanto ao Desenvolvimento do Estudo</i>	69
4. AS PROPOSTAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS.....	71
4.1 A PROPOSTA NACIONAL - SESU/MEC.....	73
4.1.1 <i>Fundamentação</i>	73
4.1.2 <i>Princípios</i>	74
4.1.3 <i>Objetivos</i>	74
4.1.4 <i>Características</i>	75
4.1.5 <i>Desenvolvimento da Proposta</i>	76
4.1.6 <i>Indicadores Institucionais da Avaliação</i>	77
4.2 OS PROJETOS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS	81

4.2.1 Aspectos Gerais.....	82
4.2.2 Justificativa/Apresentação	82
4.2.3 Princípios.....	84
4.2.4 Objetivos.....	86
4.2.5 Características.....	88
4.2.6 Metodologia.....	90
4.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS (MODELOS)	93
4.3.1 Os Procedimentos da Proposta Nacional.....	93
4.3.2 Modelos que não seguem a Proposta Nacional.....	105
4.3.2.1 O Modelo CIPP - UnB.	106
4.3.2.2 A Avaliação Emancipatória - UEFS	115
4.3.3 Outros Procedimentos	118
4.3.3.1 O Projeto Pedagógico - UDESC	118
4.3.3.2 Os Procedimentos da UFMS	124
4.3.3.3 Os Procedimentos da UFMT.....	128
4.4 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	133
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	146
5.1 RESULTADOS APRESENTADOS PELO SEGMENTO DOCENTE	147
5.1.1 Bloco I - Dados de Identificação	147
5.1.2 BLOCOS II, III, IV E V (FATORES TÉCNICOS)	150
5.1.2.1 Bloco II - Aspectos Gerais.....	150
5.1.2.2 Bloco III - Critérios e Indicadores.....	161
5.1.2.3 Bloco IV - Instrumento de Coleta de Dados	163
5.1.2.4 Bloco V - Quanto aos Resultados	165
5.1.2.5 Bloco VI - Fatores Políticos	166
5.1.2.6 Bloco VII - Outros Fatores Relevantes.....	171
5.2 OS RESULTADOS APRESENTADOS PELO SEGMENTO TÉCNICO- ADMINISTRATIVO E ESTUDANTIL	174

5.2.1 Dados de Identificação.....	174
5.2.2 BLOCOS II, III, IV E V (FATORES TÉCNICOS).....	175
5.2.2.1 Bloco II - Aspectos Gerais.....	175
5.2.2.2 Bloco III - Critérios e Indicadores.....	177
5.2.2.3 - Bloco IV - Instrumentos de Coleta de Dados.....	178
5.2.2.4 Bloco V - Quanto aos Resultados.....	178
5.2.2.5 Bloco VI - Fatores Políticos.....	179
5.2.2.6 Bloco VII - Outros Fatores Relevantes.....	180
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	183
6.1 CONCLUSÕES.....	183
6.1.1 Em Relação à Revisão de Literatura.....	184
6.1.2 Em Relação às Propostas.....	185
6.1.3 Em Relação à Pesquisa.....	188
6.1.3.1 Em relação ao Segmento Docente.....	188
6.1.3.2 Em Relação aos Segmentos Técnico-Administrativo e Estudantil.....	192
6.1.4 Conclusão Final.....	193
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	195
7. ANEXOS.....	197
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	221

RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar os fatores técnicos e políticos que condicionam a sistematização da avaliação institucional da educação superior em universidades públicas brasileiras. A pesquisa foi de natureza empírica, o nível foi exploratório, o método descritivo, e o tipo da investigação bibliográfica. A pesquisa foi sincrônica, sendo o parâmetro temporal transversal, referindo-se aos processos de avaliações institucionais desenvolvidas nas universidades públicas brasileiras nos últimos três anos (1993/95). Os dados foram coletados por meio de fontes primária e secundária. A fonte primária caracterizou-se pela aplicação de questionários estruturados, não disfarçados, com questões fechadas e abertas, aos representantes dos três segmentos da comunidade universitária, ou seja, os docentes, os discentes e os técnicos-administrativos de 29 universidades públicas brasileiras: UFAL; UnB; UEL; UEM; UEPA; UEPG; UERJ; UDESC; UNICAMP; UFES; UFF; UFG; UFMA; UFMT; UFMS; UFMG; UFPR; UFPEL; UFRPE; UFPI; UFRG; UFRN; UFRGS; UNI-RIO; UFSC; UFSM; UFSCar; UFS; UFV. Nesta parte verificou-se a prática dos fatores técnicos e políticos condicionantes da avaliação institucional em universidades. A fonte secundária consubstanciou-se nos projetos de 21 universidades públicas, a saber: UnB; UNICAMP; UECE; UEFS; UEPA; UDESC; UEPG; UFAL; UFF; UFG; UFMT; UFMS; UFPB; UFPR; UFPI; UFRN; UFRGS; UFSC; UFSCar; UFS e UFV; nos quais identificou-se os diferentes procedimentos utilizados nas experiências de avaliação institucional apresentadas por essas universidades e os fatores técnicos e políticos envolvidos no processo. Os resultados confirmam o pressuposto da pesquisa evidenciando-se que existem dois tipos de fatores

que condicionam a sistematização da avaliação em universidades: **os fatores técnicos**, que estão relacionados aos elementos estruturais do processo, entre esses destacam-se: **definir-se metas prioritárias; combinar-se avaliação interna com avaliação externa; dispor-se de infra-estrutura de apoio que favoreça a disponibilidade e à confiabilidade dos dados; assumir-se a avaliação como um processo...**, e os **fatores políticos**, que se referem à aceitação e à participação no processo de avaliação, e que influenciam seus resultados, destacando-se entre outros: **realizar-se um processo de sensibilização; ter-se como prioridade o aperfeiçoamento do projeto pedagógico, garantir-se o respaldo dos órgãos colegiados,** Foram identificados, ainda, outros fatores relevantes, como também, fatores negativos. A conclusão foi de que este estudo pode servir para orientar processos de avaliação institucional em universidades, e recomenda a realização de outras pesquisas sobre o tema.

ABSTRACT

The goal of this study has been the identification of technical and political factors which influence the systematization of institutional appraisal of high education in Brazilian public universities. The research work was of an empirical nature; its level, exploratory; its method, descriptive, and its investigative work has been of the bibliographical type. The research work was a synchronal one, on time-across parameters and referring to the institutional appraisals developed in Brazilian public universities during the last three years (1993/95). The data have been collected through primary and secondary sources. The primary source has been embodied in a structured, clearly-phrased questionnaire comprising open and indirect questions, forwarded to the three segments of universities' communities, i.e. the professorial, the student and the clerical bodies of the following Brazilian public universities: UFAL, UnB, UEL, UEM, UEPA, UEPG, UERJ, UDESC, UNICAMP; UFES, UFF, UFG, UFMA, UFMT, UFMS, UFMG, UFPR, UFPEL, UFRPE, UFPI, UFRG, UFRN, UFRGS, UNI-RIO, UFSC, UFSCar, UFS, AND UFV, totalling 29 high-learning institutions. In this section of the work it has been detected the working influence of the technical and political factors which have an effect on the institutional appraisal in universities. The secondary source has been embodied in the projects of 21 public universities, viz: UnB, UNICAMP, UECE, UEFS, UEPA, UDESC, UEPG, UFAL, UFF, UFG, UFMT, UFMS, UFPB, UFPR, UFPI, UFRN, UFRGS, UFSC, UFSCar, UFS and UFV in which have been identified different procedures applied in experimental institutional appraisal, besides the technical and political factors involved in the process. The results confirm the conjectures of the research work, making plain the existence of two

types of factors influencing the systematization of appraisals in universities, i. e. **technical factors** related to the structural elements of the process, among which stand out: **the definition of priorities; combination of inside and outside appraisals; availability of an assisting infrastructure in order to enable the existence and trustworthiness of data; general acceptance of apprais**

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A realidade da educação superior, especialmente a das universidades públicas brasileiras, caracteriza-se por uma situação de crise, reflexo da crise do Estado. É oportuna, portanto, uma análise dessas instituições, uma vez que representam um papel relevante no desenvolvimento social, cultural, político, econômico e tecnológico do País.

A expansão quantitativa das universidades ocorrida, em todo mundo, a partir da década de 60, e que, no Brasil, culminou com a crise dos excedentes na década de 70, provocou uma expansão desordenada de instituições de ensino superior (em sua maioria de caráter privado) colocando, desta forma, mais especificamente a partir da década de 80, em evidência, a qualidade do ensino superior.

Esse crescimento desordenado contribuiu também para uma maior complexidade da estrutura e do funcionamento dessas organizações, em função, não só do aumento do seu tamanho, mas pela modificação no grau de formalização, na diversidade das tecnologias empregadas e nas transformações ocorridas em seu ambiente.

O crescimento do número de alunos exigiu, paralelamente, o aumento do corpo docente, e do quadro de pessoal técnico e de apoio, ainda que em proporções diferentes. Em relação às suas atividades acadêmicas, houve não só uma expansão, mas também uma diversificação, especialmente das atividades de pesquisa e prestação de serviços à comunidade (extensão), elevando, conseqüentemente, seus custos financeiros e comprometendo a função social e o desempenho institucional.

Ao mesmo tempo têm ocorrido significativas mudanças sociais, políticas, econômicas, demográficas, culturais e tecnológicas (mudanças externas) que influenciaram o sistema acadêmico-administrativo dessas organizações.

Assim, à medida que as universidades são influenciadas pelas diversas transformações do ambiente (interno e externo) necessitam de utilizar um instrumento de gestão que permita repensar seu compromisso com a sociedade moderna e, a exemplo do que vem acontecendo há alguns anos em países como os Estado Unidos, a França, o Canadá, a Inglaterra, etc., adotar um processo sistemático de avaliação institucional.

A avaliação na última década tem sido tema relevante para as universidades brasileiras, não se constituindo, em mais um modismo. Nos últimos anos, ganhou profundidade, ampliando-se os adeptos e o número de especialistas no assunto, tornando-se assim um instrumento necessário à (re)orientação de rumos na condução da eficiência e da qualidade dos serviços oferecidos por este tipo de organização.

Neste sentido, inúmeros autores são unânimes em afirmar que, não se discute mais se a avaliação institucional deve ou não ser feita, mas, como fazê-la, ou seja, qual a metodologia que conduzirá à maior qualidade e eficiência.

O número elevado de publicações (sob a forma de livros, artigos em revistas especializadas em diversas áreas do conhecimento, resenhas, teses e dissertações) e eventos (seminários e congressos) realizados nos últimos anos, revelam o interesse sobre o assunto, não mais restrito aos dirigentes e autoridades educacionais, mas de toda comunidade universitária, representada ou não por seus órgãos legítimos.

Percebe-se, no entanto, que a realidade da avaliação nas universidades brasileiras tem se limitado a casos esporádicos, direcionados para certos aspectos, como, por exemplo, desempenhos docente, de aprendizagem, de cursos de pós-graduação, etc., cuja conclusão se dá sob a forma de relatórios que, na maioria das vezes, não são utilizados para o aperfeiçoamento de tomadas de decisão, com vistas à melhoria do produto da organização.

O fato é que ainda há, no interior das instituições universitárias, uma resistência natural a qualquer forma de avaliação movida pela percepção de que a avaliação é uma estratégia que serve para punir ou premiar (principalmente no que se refere aos recursos humanos e distribuição de recursos financeiros).

Neste sentido, portanto, a avaliação deve ser tratada, antes de tudo, de forma holística, ou seja, deve compreender a universidade como um todo e suas relações com a sociedade na qual está inserida.

Avaliar a universidade requer ainda, que se tenha clara a concepção da educação e da realidade social na qual ela está inserida, considerando-se também, que esta instituição faz parte do macrossistema social, portanto, deve manter uma estreita relação com os demais subsistemas.

Considerando-se, ainda, o compromisso da universidade com o avanço da sociedade, a avaliação é uma forma daquela instituição refletir/conhecer seus próprios problemas/limitações e as do meio que a cerca, tentando, se não resolvê-los, pelo menos, interpretá-los, pois é deste ambiente que recebe seus insumos e nele que deposita seus produtos.

Por outro lado, um processo de avaliação consistente requer pressupostos básicos, como, por exemplo, a definição do projeto pedagógico da instituição; profissionais qualificados; métodos, técnicas e indicadores confiáveis que atendam aos objetivos do processo avaliativo e às características e/ou peculiaridades de cada instituição.

Neste contexto, a avaliação institucional deve ser concebida como um processo sistemático de análise, informação, acompanhamento e orientação das atividades desenvolvidas, cujo objeto é a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão. Qualidade esta que está conectada com uma série de variáveis que perpassam pela necessidade de interação das várias ações e setores da universidade.

Reconhecendo a importância da avaliação como um instrumento de apoio à gestão acadêmico-administrativa da organização universitária, o Conselho Federal de Educação-CFE, de então, por meio da Resolução nº 2/94 de 18 de maio de 1994, que fixa normas de autorização e reconhecimento de universidades, no seu Art 19. dispõe "Nos processos de autorização ou reconhecimento de universidade, deverá, necessariamente, constar da proposta, o Plano de Avaliação Institucional, cobrindo todas as atividades de ensino, pesquisa e

extensão". Desta forma, fica institucionalizada a avaliação institucional nas universidades brasileiras.

A partir do ano de 1993 a Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC criou o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, com o objetivo "de colaborar com as Universidades Brasileiras, no sentido de iniciarem um processo de avaliação institucional que as conduza a uma melhoria significativa do cumprimento de suas funções de ensino, pesquisa e extensão" (BRASIL, SESu/MEC, 1994:34).

Neste sentido, em julho deste mesmo ano, foi constituída uma Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras composta por representantes da SESu/MEC e de diversas IES por meio de suas Associações e Fóruns, além de um Comitê Assessor com representantes destas mesmas entidades, com o objetivo de subsidiar as decisões da Comissão Nacional e julgar os projetos apresentados ao PAIUB.

Ainda no segundo semestre de 1993, após a publicação de editais, a SESu/MEC recebeu 40 projetos de universidades, dos quais, 17 foram financiados para ser executados no período de setembro a dezembro deste mesmo ano. No decorrer do ano de 1994, receberam apoio financeiro 55 projetos para serem desenvolvidos até dezembro de 1995.

Considerando-se a riqueza desse momento, em que um número significativo de universidades está consolidando ou implantando seu processo de avaliação, decidiu-se por aprofundar-se este tema por meio de uma pesquisa teórico-empírica.

1.2 Problema de Pesquisa

As críticas em torno da educação superior brasileira caracterizam-se, em geral, por ela não mais corresponder às expectativas da sociedade contemporânea, que convive com profundas transformações e avanços no cenário mundial, os quais direta ou indiretamente atingem o comportamento das instituições e da sociedade em geral.

Neste sentido, a universidade é chamada a rever aspectos fundamentais que perpassam seu compromisso de instituição social, tais sejam, entre outros: os de adequar a competência profissional ao atual e competitivo mercado de trabalho; produzir conhecimentos/tecnologias em sintonia com o processo de desenvolvimento nacional e no nível da concorrência internacional; rever seu processo de instituição responsável pela formação da consciência crítica do cidadão, de forma que este possa melhor interpretar e conviver com os problemas sociais de seu tempo, e, não menos importante, apresentar sobre todos os aspectos, qualidade nos serviços patrocinados pela população por meio de seus tributos.

A complexidade dessas organizações, decorrente da diversidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão, a caracterizam como uma organização singular. É também esta instituição, na qual convivem pessoas com diferentes bases intelectuais, teorias político-ideológicas divergentes, origens sócio-econômicas distintas e objetivos conflitantes, mas, que ainda assim, congrega a elite intelectual responsável pelo desenvolvimento científico, tecnológico e cultural do País.

A atual competência tecnológica mundial exige dos sistemas educacionais e, principalmente, das instituições universitárias, um avanço na produção de novos conhecimentos que correspondam à capacidade de resposta às necessidades e avanços da sociedade moderna.

Neste contexto, a educação superior tem papel preponderante na capacitação dos recursos humanos que deverão gerir os novos empreendimentos sócio-econômico do País.

É importante, ainda, ressaltar a necessidade de modernização e inovação das organizações universitárias a partir da convicção de que é preciso revê-la e adaptá-la aos paradigmas do futuro, que estão sendo delineados pelas imposições e limites do presente. Entre esses limites, estão segundo Salm (1993:18), "a preservação do meio ambiente, a finitude da energia sob forma de baixa entropia, o declínio do crescimento econômico, o tamanho do Estado e a questão da indimensionalidade do ser humano".

É neste cenário que surge a avaliação como um instrumento necessário para a administração das organizações universitárias brasileiras, as quais estão envoltas em constantes críticas quanto a seu desempenho institucional.

No entanto, muitas das propostas apresentadas para avaliação, têm se utilizado de modelos trazidos das organizações empresariais que, em geral, são indicadores de eficiência (medida em termos de produtividade e de uso dos recursos) e eficácia (medida pela capacidade para alcançar os objetivos).

As universidades apresentam características distintas das organizações empresariais, especialmente quanto a seus objetivos e forma de governo. Nestas últimas, os objetivos são claros e definidos, enquanto os da universidade são complexos e ambíguos, e, em seu processo decisório predominam os modelos colegial e político, o que dificulta a viabilidade e o consenso na utilização de tais indicadores.

Pode-se afirmar que, desde sua origem, são praticadas algumas formas de avaliação do ensino superior, sendo a mais tradicional a avaliação do rendimento escolar dos seus alunos e os sistemas avaliativos conduzidos pelos órgãos governamentais (MEC/CFE), como por exemplo, os utilizados no credenciamento ou reconhecimento de cursos ou por ocasião da criação de novas instituições.

Outras formas de avaliação aparecem por meio dos concursos para docência e promoções na carreira universitária; de avaliação de projetos pelos agentes financiadores e pelo público em função do prestígio acadêmico que lhe é conferido, etc. Mollis (1994).

Por outro lado, sempre estiveram presentes, ainda que assistemáticos ou esporádicos, procedimentos de avaliação, sob a forma de relatórios de atividades, boletins de dados e outros veículos de informação, os quais procuram demonstrar o grau de competência e desempenho da organização. Essas divulgações, geralmente, enfatizam resultados numéricos e demonstrações gráficas e não apresentam uma preocupação maior com o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades acadêmico-administrativas.

Independente e apesar de suas diferentes concepções, a avaliação institucional apresenta-se, nos dias atuais, como uma atividade necessária ao aperfeiçoamento de suas

atividades-fim e como um instrumento de apoio ao planejamento e à tomada de decisão, tendo como reflexo a busca contínua da eficiência acadêmica, por meio da qualidade da produção científico-tecnológica e dos recursos humanos por ela gerados.

A questão fundamental para a implantação de um processo avaliativo está na credibilidade e na legitimidade de suas proposições, com vistas à confiabilidade e à utilização de seus resultados. Neste sentido, o objeto da avaliação, ou seja, o que avaliar, deve estar muito bem delineado e claro para a comunidade e a sociedade diretamente envolvidas no processo.

Para Mollis (1994), o que de novo se apresenta no processo avaliativo é como este deve ser conduzido, quem deve realizá-lo e quais as consequências para as instituições envolvidas, considerando-se, ainda, o novo enfoque dado pela avaliação quanto à definição do que seja "qualidade universitária".

É necessária, porém, além da legitimidade e da perfeição de uma proposta técnica, a garantia de um compromisso político -institucional para que um processo de avaliação possa tornar-se permanente e sistemático.

Estudiosos sobre universidades, entre esses Marquis (1993), estão convencidos de que precisa haver entre os atores universitários uma boa dose de entusiasmo e convicção para levar adiante as atividades que possam introduzir mudanças em suas instituições, e, neste sentido, é preciso, ainda, que existam vocação, reconhecimento e algum grau de poder institucional de um grupo de atores, cujas opiniões tenham repercussão na comunidade universitária.

Assim, trata-se de combinar legitimidade com legalidade, além de exigir a capacidade técnica adequada.

As universidades, mesmo que, em essência, tenham as mesmas missões, características e finalidades, na realidade têm, cada uma, sua identidade condicionada por seu contexto histórico-cultural, vocacional e estrutural. Estes aspectos as tornam diferentes entre si, o que exige o estabelecimento de metodologias diferenciadas.

A implementação de sistemas avaliativos nas universidades brasileiras, a exemplo de outras instituições em países da América Latina ou europeus, tem se apoiado em diferentes abordagens (quantitativa ou qualitativa) e segmentos de estudos, utilizando variados indicadores de desempenho, como, por exemplo, relacionados com o corpo docente; o custo por aluno tanto da graduação quanto da pós-graduação; a razão entre o número de alunos e docentes ou pessoal/técnico-administrativo; a avaliação dos cursos e do processo ensino-aprendizagem, etc.

Estes resultados, em sua grande maioria, são utilizados para fins de comparação entre universidades de diferentes tamanho e natureza de atividades, sem, contudo, existir um parâmetro geral de comparação. Como a natureza das atividades acadêmicas é difícil de ser mensurada, alguns indicadores são preteridos em função da praticidade de sua operacionalização, o que resulta numa análise que não representa, necessariamente, a realidade da instituição avaliada. Não menos comum é a utilização excessiva de indicadores, sem que estes tenham uso apropriado na fase de análise dos dados.

Em meio às discussões sobre métodos e críticas dos resultados, surgem outros fatores que merecem ser considerados, entre eles: a necessidade de uma base de dados sistemática e confiável que dê respaldo às informações; a definição clara da missão da instituição, a partir da qual são delineados seus objetivos; a definição de metas; a avaliação externa como complemento do processo de avaliação interna; e a disponibilidade de recursos. Não menos importante é o compromisso dos responsáveis pela tomada de decisões com a efetivação das mudanças necessárias e a participação de todos os membros da comunidade acadêmica.

Desta forma, entende-se que o sucesso da avaliação institucional nas universidades, como um processo sistemático, é condicionado por dois tipos de fatores: os técnicos, que estão relacionados com os aspectos estruturais do processo, procedimentos metodológicos, dados, critérios e indicadores, e os políticos, que são os relacionados com o processo decisório, participação e envolvimento da comunidade, os quais interferem no resultado do processo..

Com base no exposto, este estudo tem como tema central a seguinte pergunta:

Os fatores técnicos e políticos condicionam a sistematização da avaliação em universidades públicas brasileiras?

A relevância desta pesquisa justifica-se, tanto em relação a sua contribuição teórica quanto prática, considerando-se os aspectos a seguir:

A sociedade brasileira tem vivido, nos últimos anos, um contraditório progresso científico e tecnológico, associado a uma degradação da qualidade de vida, provocada pela má distribuição de renda, sedimentada pela ineficiência dos serviços públicos e instituições sociais, e, entre estas, as instituições educacionais.

Neste contexto, espera-se da universidade, enquanto organização social na qual estão refletidos os anseios dos jovens e de uma parcela significativa da sociedade, que se revista de uma nova e corajosa atitude de aprimoramento de suas funções básicas de produção, transmissão e aplicação do conhecimento, como forma de recuperar sua credibilidade e legitimidade perante a sociedade que a mantém.

Um número expressivo de experiências com avaliação institucional em universidades brasileiras e estrangeiras, divulgadas em eventos e publicações, têm demonstrado que entre as dificuldades na condução dos processos estão: principalmente, a falta de tradição de um processo de reflexão sobre suas atividades-fim questões político-ideológicas; falta de uma base de dados sistematizados; e, não menos importante, as adequações metodológicas, que não refletem o consenso da comunidade científica, inclusive no que se refere à seleção ou escolha dos indicadores de desempenho. Esta representa uma das etapas significativas do processo, pois de tais indicadores deve-se exigir validade, objetividade, confiabilidade, pertinência e relevância.

Estas dificuldades, naturalmente, são reflexo da própria dinâmica que se remete ao termo avaliar, tanto nas diferentes áreas de estudos, quanto nas divergentes concepções em que se aplica.

Conforme Schwartzman (1988) seria utópico imaginar-se a possibilidade de se elaborar uma metodologia de avaliação tão objetiva e perfeita que pudesse, por si mesma, eliminar as ambigüidades e contradições inerentes a qualquer empreendimento humano. No entanto, entende-se ser possível diminuir estas ambigüidades e contradições pela análise das experiências, identificando os fatores técnicos e políticos que condicionam, o desenvolvimento do processo avaliativo, especialmente em universidades públicas brasileiras.

Neste sentido, este estudo crê trazer um boa contribuição teórica, não só porque contém uma pesquisa bibliográfica que contempla os estudos relevantes sobre o assunto, mas, porque está enriquecido com a análise de experiências recentes em um número significativo de universidades públicas brasileiras.

Em termos práticos, o objetivo da autora, professora comprometida com os interesses e ideais da universidade pública, é apresentar um estudo que extrapola os limites da análise teórica sobre um tema, mesmo em se tratando de um tema polêmico entre os estudiosos da administração universitária, como é o da avaliação institucional de universidades, verificando-se a partir dos processos de avaliação institucionalizados, se os fatores citados nas literaturas especializadas, condicionam, na prática, a avaliação, para que esta possa tornar-se uma atividade permanente nas universidades contemporâneas brasileiras.

1.3 Objetivos

Os debates em torno da importância da avaliação institucional para as universidades brasileiras, especialmente as públicas, como resposta aos investimentos nela realizados, devem ser dirigidos a indagações do tipo: como fazer avaliação? como torná-la uma atividade permanente e sistemática?

À luz dessas indagações, esta pesquisa persegue os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar que fatores técnicos e políticos envolvidos no processo avaliativo condicionam, a realização da avaliação de forma sistemática, nas universidades públicas brasileiras.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 - Identificar os fatores técnicos envolvidos no processo de avaliação em universidades públicas brasileiras;

1.3.2.2 - Identificar os fatores políticos envolvidos no processo de avaliação em universidades públicas;

1.3.3 Organização do Estudo

Para apresentar esta pesquisa, considerando-se o problema central e os objetivos propostos, foi estabelecida uma estrutura composta de seis capítulos.

Neste primeiro capítulo, apresenta-se o tema, justifica-se o problema de pesquisa e delinham-se os objetivos esperados.

No segundo capítulo, está a revisão bibliográfica que fundamenta a base teórica desta pesquisa, sobre a qual procura-se aprofundar, especificamente, o tema **avaliação** a partir do entendimento de seus conceitos e significado do termo, para este estudo; evolução da

avaliação; avaliação no ensino superior e sua contextualização histórica; objetivos e finalidades; necessidades e funções; por que e o quê avaliar, os fatores técnicos e políticos, que, teoricamente, condicionam a avaliação como processo sistemático em universidades públicas brasileiras e, por fim, apresenta-se, de formas resumida, um esboço de metodologias nas quais são apresentadas as abordagens quantitativa e qualitativa.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, a partir da apresentação do pressuposto que fundamentou esta pesquisa, formula as questões que a problematizam, aponta a delimitação do estudo, define os termos utilizados e relevantes para o entendimento deste trabalho, define a população, apresenta os dados, as técnicas, a coleta e a análise destes, os instrumentos utilizados, bem como as limitações que trabalhos desta natureza tendem a apresentar.

O quarto capítulo faz a apresentação e a análise de 21 propostas de avaliação institucional em universidades públicas brasileiras, identificando-se nessas, os diferentes procedimentos e modelos adotados.

No quinto capítulo, está a pesquisa empírica, com a apresentação e a análise dos dados coletados e sistematizados na forma do atendimento aos objetivos propostos.

O sexto capítulos está reservado às conclusões da pesquisa e às recomendações da autora.

2. A AVALIAÇÃO COMO TEMA: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A avaliação faz parte de um processo de reflexão do cotidiano sobre toda e qualquer atividade humana, constituindo-se, assim, num instrumento que permite conhecer, aprimorar e orientar as ações de indivíduos e de organizações sociais. É uma atividade utilizada tanto para avaliar o que já foi realizado, quanto para avaliar decisões que se deve tomar para realizar ações futuras.

Diversos são os conceitos, definições e concepções a respeito deste tema e, neste sentido, é importante que se faça uma análise teórica sobre o termo "avaliar" destacando-se seu significado e sua abrangência para este estudo.

2.1 O Significado do Termo

A palavra avaliação, dentre os seus diferentes significados, quer dizer: medir, comparar, analisar. Em sentido lato, assistemático ou informal, significa valorar pela emissão de juízo de valor.

No entanto, considerandose o objeto desta pesquisa, o termo avaliação deverá ser tratado no seu sentido estrito, ou seja, sistemático, que se utiliza de procedimentos apoiados no uso do método científico.

Em função de sua diversidade conceitual, os diferentes modos de entender a avaliação têm conduzido a formas distintas de abordagem, de acordo com o objetivo, área de conhecimento e/ou enfoques teóricos.

Neste sentido, selecionou-se algumas definições, dentre as quais, destaca-se:

"A avaliação é um processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito das metas, do planejamento, da realização e do impacto de um objeto determinado, com o fim de servir de guia para tomar decisões, solucionar problemas de

responsabilidade e promover a compreensão dos implicados".

(STUFFLEBEAM, et al., apud Aquilar et al.1994).

"a avaliação mede a extensão na qual os referidos fins são alcançados e observa os fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados. Supõe-se que apresentando 'fatos' a avaliação auxilia a tomada de decisões para a escolha inteligente entre cursos de ação" (WEISS, apud Aquilar et al.1994).

" Avaliação é o processo de coleta e análise de informação relevante na qual apoia um juízo de valor sobre a entidade avaliada e que serve de base para uma eventual tomada de decisões" (Cabrera, apud Aquilar et al. 1994).

A partir dos diferentes conceitos pesquisados, Aquilar et al. (1994:31-2) sistematizaram e elaboraram a seguinte definição:

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos: comprovados a extensão e o grau em que se deram as conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisão racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados".

Os autores com esta longa definição quiseram destacar os principais traços característicos da avaliação enquanto processo sistemático. Julga-se importante destacar, entre esses, os seguintes: ao definir a avaliação como uma forma de pesquisa social e aplicada, estão eles se referindo à utilização do método científico; que, de forma sistemática, realiza um estudo com intensionalidade expressa de um aspecto da realidade. Quando se referem que ela é destinada a identificar, obter e proporcionar..., querem salientar que se é um processo que julga algo, é necessário, portanto, conhecer antes o objeto a ser avaliado, devendo ainda,

apoiar-se em informações pertinentes e relevantes, sem entretanto, serem excessivas ou insuficientes.

Quanto à questão de se tornar um guia para a tomada de decisões, os autores acrescentam: "a necessidade de avaliação se explica porque permite uma retroalimentação sobre o que se está fazendo e os erros que se cometem ou foram cometidos, a fim de poder ir sanando, melhorando ou evitando passo a passo" (Aquilar et al., 1994:35).

Com propósito semelhante, Flores et al. (1993) compilaram também uma série de conceitos de diferentes autores e correntes, resumindo-os no seguinte conceito:

"La evaluación es el processo sistemático y permanente que permite captar información sobre el objeto evaluado para contrastarlo con un marco de referênciã y a partir de esta contrastación emitir juicios de valor y proponer alternativas para mejorar dicho objeto" (1993:10).

Barcelos (1987:26) diz que "a avaliação, na concepção sistemática, é uma atividade integradora porque revela, discute, complementa, amplia e propõe caminhos outros ainda não percebidos na prática desenvolvida,...mas que por ela podem ser apontados". Segundo esta autora, avaliar é aprender, portanto todos precisam de ter o direito de realizar essa aprendizagem.

Para Demo (1991) avaliar é refletir, planejar e estabelecer objetivos. Neste sentido, os resultados da avaliação devem estar subordinados às finalidades e objetivos previamente propostos. Este entendimento é comum no campo educacional.

Segundo Dressel (1978:9) avaliação "é coleta e interpretação, de maneira sistemática e formal de informação relevante a qual serve de base para julgamento racional em situação de decisão".

No campo educacional, de interesse mais específico, as definições do termo avaliação podem ser encontradas numa literatura analítica, com abordagens sobre as distintas concepções, a partir das quais, são discutidos os resultados no processo de ensino-aprendizagem. Destacam-se, dentre outros, as mais recentes, como, Sousa (1993) Melchior (1994) e Lima (1994).

No ensino superior, a avaliação vem sendo utilizada em amplitude, perspectivas e terminologias que se definem a partir do objeto de estudo, como por exemplo, a avaliação de desempenho (docente e discente), avaliação emancipatória e a avaliação institucional, tema central deste trabalho.

A avaliação institucional vem sendo definida como um instrumento de questionamento na busca da qualidade e das eficiências das instituições de ensino superior. Para Meyer Jr. (1993:18) avaliação institucional "é um instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância".

Belloni (1989) define avaliação institucional como uma maneira de estimular o aprimoramento de uma atividade, evitando que a rotina descaracterize os objetivos e finalidades destas mesmas atividades. Sendo assim, ela é um processo de tomada de consciência, cujo objetivo é a correção e aperfeiçoamento do rumo, não se constituindo, portanto, num instrumento de punição.

A avaliação institucional, segundo Neiva (1989), é um processo que apresenta duas faces: uma "negativa" - a que aponta falhas ou distorções, que mostra insatisfatória expressão de qualidade - e outra face, a "positiva" - que revela acertos e sucessos com dimensões de qualidade e desempenho. Ainda segundo o mesmo autor (1988), é como uma faca de dois gumes - um dos lados mostra o objeto avaliado como ele mesmo é, e o outro, mostra como ele está condicionado para vir a ser.

Outra forma de conceber a avaliação é como sendo ela um processo que sirva de orientação às atividades institucionais e, inclusive, de seus objetivos. Portanto, como um instrumento de ação política que depende do compromisso institucional (Demo, 1991, Durham, 1990).

Por outro lado, a avaliação é a melhor forma de se conhecer em profundidade a realidade de uma universidade, seus pontos fortes e fracos, e, também a forma mais consistente de emitir juízos de valor acerca de sua qualidade, a partir do respaldo de seus resultados.

À luz dessas considerações e conceitos, conclui-se, portanto, que a melhor definição que representa o significado da avaliação institucional na universidade é aquela que contemple

os aspectos básicos, tais como: um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmico-administrativas; um instrumento necessário para a tomada de decisões de forma mais racional, servindo também para comparar o real com o ideal e, por fim, tendo como objeto, a qualidade dos serviços oferecidos, no cumprimento de sua missão como organização social.

É importante, ainda, que se tenha clareza quanto à concepção do processo avaliativo. Neste sentido, são apresentadas as concepções utilizadas com maior frequência, de acordo com Flores et al.(1993) e UnB (1994).

a) A avaliação, como julgamento de especialistas, ou "expert" - esta concepção se baseia no conhecimento que um "expert" tem de um objeto sobre o qual emite juízos de valor. Para Galli (1979) é a mais antiga concepção sobre avaliação.

b) A avaliação como medição - teve influência da psicologia experimental, na elaboração de instrumentos e na aplicação de métodos e medidas para a aprendizagem escolar, na análise de resultados para converter pontos em quantificação, de acordo com a curva normal de distribuição. Este tipo de avaliação se reduz à elaboração de instrumentos de medida e interpretação quantitativa dos resultados.

c) A avaliação como comprovação de atendimento de objetivos - segundo esta corrente, a avaliação é expressa pelo nível de alcance dos objetivos e fins desejados e se realiza no início e durante o processo. Esta concepção é frequentemente utilizada nos processos de avaliação do ensino-aprendizagem e na pesquisa avaliativa.

d) Avaliação como subsídio para a tomada de decisões - corresponde ao processo de retroalimentação contínua dos sistemas organizacionais, tendo como objetivo eventuais correções de rumos.

São inúmeras as definições que refletem suas respectivas concepções. No entanto, nenhuma é tão abrangente a ponto de abarcar todos os aspectos relacionados com a avaliação. É importante, porém, que exista um marco de referência de avaliação, de forma geral, e, em particular, um marco de comparação, que emita juízo sobre o objeto a ser avaliado.

A avaliação pode ser classificada, segundo o momento em que se realiza e de acordo com sua concepção. Desta forma, pode apresentar-se sob vários tipos. Entre os mais usuais, encontram-se:

a) A Avaliação Diagnóstica ou *Ex ante* - é feita no início de uma atividade ou antes de tomar uma decisão, com a função de identificar ou conhecer a realidade do objeto a ser avaliado. A partir deste diagnóstico, é possível traçarem-se ações que corrijam as deficiências detectadas. Esta fase é a que dá a base de apoio para o planejamento a partir, do conhecimento da realidade.

b) A Avaliação Contínua ou de Gestão - é a que se realiza durante a fase de desenvolvimento das atividades. Desta forma, as informações obtidas permitem retroalimentar o processo e, ao detectar falhas, são empreendidas ações corretivas que permitem melhorá-lo, além de conduzir a tomadas de decisão mais adequadas. Seu objetivo é verificar até que ponto o programa está sendo cumprido ou o serviço está sendo oferecido de acordo com o estabelecido. A avaliação institucional se enquadra neste tipo de avaliação.

c) A Avaliação Sumária ou *Expost* - é a que se realiza ao final de um projeto. Sua principal função é prover informações ao pessoal encarregado da tomada de decisões. Este tipo de avaliação pode ser caracterizada, na avaliação institucional, como avaliação da avaliação, considerando a especificidade e dinâmica das organizações universitárias em relação as influências do ambiente interno e externo.

Outros tipos podem ser considerados. Suchman (apud Bellavance, 1985) identifica cinco tipos ou categorias de avaliação:

a) Avaliação do esforço despendido - refere-se ao esforço empreendido para realizar uma atividade e tende a responder duas perguntas: "o que se realizou?" e "foi bem feito o que foi feito?".

b) Avaliação da performance - procura responder, essencialmente, às seguintes perguntas: "que proporção dos objetivos foi efetivamente realizada?" "que mudança pode-se de fato, observar?" e "a mudança observada corresponde realmente ao que se esperava?" Outros autores referem-se a estas categorias como "avaliação da eficácia".

c) Avaliação do caráter adequado da performance - também chamada por outros autores de avaliação da "conveniência ou suficiência"- esclarece a capacidade relativa de uma política ou programa de satisfazer à totalidade da necessidade identificada.

d) Avaliação da eficiência - enfatiza, essencialmente, os meios alternativos para se alcançar ou produzir os resultados observados e empenha-se para estabelecer os custos - em termos de recursos humanos, financeiros, materiais, etc. destes instrumentos.

e) Avaliação dos processos - sua ênfase é verificar se as políticas ou programas produzem os resultados esperados. O autor salienta que este tipo de avaliação pode ser útil no plano administrativo, pois permite explicar, ou mesmo corrigir, uma performance julgada inferior às previsões.

Quanto ao tipo ou procedência, a avaliação pode ser, segundo Aquilar et al. (1994) e Flores et al. (1993): auto-avaliação, avaliação interna, avaliação externa, avaliação participativa e avaliação mista.

a) Auto-avaliação - é a forma de avaliação na qual os próprios avaliadores são objeto de avaliação. Neste caso, o processo tem a finalidade de retroalimentação para ajustes de ações internas do objeto avaliado, no qual sujeito e objeto são o mesmo.

Na avaliação do ensino superior é o caso típico das avaliações de desempenho, feitas, mais especificamente, pelo corpo docente e discente.

b) Avaliação Interna - esta modalidade de avaliação é feita por avaliadores pertencentes a própria instituição gestora do projeto. No entanto, estes não são responsáveis diretos pelo funcionamento do objeto do estudo.

Apresenta como aspecto limitador de confiança o risco da subjetividade, considerando-se que os avaliadores, são também parte interessada do objeto avaliado. Em contrapartida, apresenta a vantagem de que os avaliadores têm conhecimento e familiaridade com o objeto a ser avaliado. (Aquilar et al., 1994).

Exemplificando, na avaliação institucional, seria a comissão nomeada internamente para fazer a coleta e análise dos instrumentos de informação, mas cujos membros não fazem parte da hierarquia executora das decisões, na instituição.

c) Avaliação Externa - esta forma de avaliação pode ser conduzida por um grupo de avaliadores externos, ou seja, especialistas não vinculados (direta ou indiretamente) à instituição executora do projeto, podendo, portanto, ser composto por pessoas de uma ou várias instituições. Na avaliação das instituições de ensino superior, a escolha dos especialistas é, normalmente, feita por áreas do conhecimento.

Esta modalidade tem a vantagem de apresentar enfoques distintos que são estimulantes para propiciar linhas de inovação e, também, refletir as expectativas e pontos de vista de setores importantes sobre a relevância e impacto social do objeto avaliado. (Flores et al., 1993).

Quanto às críticas negativas a este tipo de avaliação, estas restringem-se, no caso da avaliação institucional, ao fato de que os avaliadores não conhecem às especificidades e/ou a realidade da instituição em foco.

d) Avaliação Participativa - é aquela da qual participam todos os membros relacionados com o objeto a ser avaliado.

e) Avaliação Mista - é a que combina procedimentos da avaliação interna, feita por membros da própria instituição, e avaliadores externos, de outras instituições.

Pode-se concluir, que a avaliação institucional exige a combinação de todos estes tipos de avaliação, realizados por etapas logicamente sequenciais.

Fica claro, todavia, que todas estas formas, a exemplo dos tipos de avaliação, dependem das características do objeto que se pretende avaliar e dos objetivos do processo.

Em relação à classificação sobre avaliação, pode-se observar, ainda, a distinção entre os níveis de realização de um processo avaliativo. Entre outros, destaca-se: o nível individual; departamental; institucional; interinstitucional e regional. No caso deste estudo, o nível de que se está tratando é o institucional, que, por sua vez envolve o nível individual e departamental.

Quanto às funções que a avaliação pode desempenhar, alguns autores, entre esses, Scriven (1978) e Ferreira (1986), referem-se a dois tipos de processos: um denominado **avaliação somativa** que se realiza no final de um programa, e, portanto refere-se ao estudo dos resultados, julgando, desta forma, se determinado programa deve ou não ser mantido. O

outro, a **avaliação formativa** é realizado no decorrer de um programa instrucional visando aperfeiçoá-lo. Serve basicamente para melhorar o funcionamento daquilo que está sendo posto em prática. Esta é a função que deve ter avaliação institucional em universidades, ou seja, um processo retroalimentador e integrador, que sirva à política institucional e para tomar decisões.

Todos estes elementos conceituais remetem para a importância de que se reveste a avaliação como um processo, que, em geral, tem a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade do objeto avaliado. No entanto, este processo, que não é um fim em si mesmo, mas um instrumento de apoio para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de ações, exige um marco de comparação entre o real e o desejado, que deverá ser orientado através de **critérios** previamente estabelecidos.

Segundo Worthen (apud Amorim, 1992:16) a avaliação procura responder a perguntas que incluem: "determinar que medidas deveriam ser usadas para julgar o desempenho (...), decidir se o critério deveria ser relativo (...) ou absoluto (...), aplicar o critério para determinar o mérito ou a efetividade".

Quanto à definição da palavra **critério**, Cuvillier (apud Amorim, 1992:29) afirma tratar-se de um vocábulo originado do grego *kritêrion*, que é um "sinal que permite distinguir com segurança uma coisa dentre outras [por exemplo]: o critério da verdade". É nesta linha de raciocínio que Ulhôa, (1989:49) se refere a critério como um "sinal visível em alguma coisa que nos permite pensá-la, ou melhor, pesá-la na balança do raciocínio, sopesá-la, avaliá-la, emitir sobre ela um juízo, dizer dela que é boa ou má, verdadeira ou falsa, etc".

Conclui-se, portanto, que critérios estarão sempre presentes em qualquer uma das concepções do processo avaliativo como representações de juízos de valor, característicos na avaliação.

2.2 Etapas da Avaliação

A avaliação constitui um processo permanente que, como todo processo, tem início e fim. No entanto, por se tratar de um processo contínuo, a cada fim tem início um novo processo e, para atender estas características, é constituído por etapas interrelacionadas entre si e ordenadas logicamente. Estas etapas estão assim definidas: planejamento, instrumentação, organização e aplicação de instrumentos, processamento das informações e divulgação dos resultados. (Flores et al., 1993).

I. Planejamento da Avaliação:

É a fase em que se define o objeto a ser avaliado, o marco de referência, os objetivos e o método que será utilizado no processo. Nela são previstos os meios e recursos para o alcance dos objetivos desejados.

O planejamento da avaliação se desenvolve por meio das seguintes atividades:

- a) Delimitação do objeto de avaliação - engloba a definição da totalidade dos elementos que formam o objeto a ser avaliado. Esta delimitação depende do interesse do processo avaliativo. Em se tratando de avaliação institucional em universidades, refere-se à definição de suas atividades-fim e atividades-meio.
- b) Construção do marco de referência - servirá de guia para orientar todo o processo de avaliação. É a partir deste marco que serão definidos os aspectos do objeto a ser avaliado, assim como o método e as estratégias que deverão ser seguidos para obter as informações que se quer ter sobre o objeto. Este marco de referência, pelo qual é feita a comparação entre o real e o desejado, é considerado a partir do marco histórico (antecedentes do objeto a ser avaliado), do marco jurídico (disposições legais), do marco político (políticas que atingem, de alguma forma, as atividades avaliativas) e, por último, do marco de comparação que se constrói a partir de critérios previamente estabelecidos.

O marco de referência no processo de avaliação das instituições de ensino superior é estabelecido a partir do seu projeto pedagógico, no qual estão definidos, sua missão, seus objetivos, sua história como instituição, além das diretrizes que a regulamentam e, ainda, o planejamento de ações.

c) Definição de objetivos - que se deseja alcançar no final do estudo, e que precisam estar definidos de forma clara e precisa, a fim de que possam servir de comparação entre o que se obteve e o que se esperava alcançar.

Considerando-se a complexidade da universidade e a amplitude de seus objetivos, em função de sua característica multifinalista, devem ser estabelecidas metas, de acordo com o plano de atividades, que correspondam ao atendimento dos objetivos por ordem de prioridade do projeto institucional.

d) Escolha do método para realizar a avaliação - conforme Gortari (apud Flores et al., 1993) método é o procedimento através do qual se procura dar solução a um problema de forma objetiva e sistemática.

A partir do método de investigação científica, definem-se a amostra, as variáveis, as técnicas e os instrumentos para a coleta de informações, etc.

e) Descrição dos resultados esperados - que devem estar estreitamente ligados aos objetivos planejados para o estudo. Neste sentido, deve identificar os elementos por meio dos quais se pode modificar o objeto avaliado.

2. Instrumentação da Avaliação:

A instrumentação é, basicamente, a escolha adequada das técnicas e instrumentos de medida que permitam obter informações válidas e confiáveis em relação ao objeto que se quer avaliar, ou seja, é a identificação dos meios que permitam observar a realidade do objeto a ser avaliado. Assim, é necessário desenvolver as seguintes atividades:

- a) Definição da(s) fonte(s) de informação
- b) Seleção dos instrumentos de medida
- c) Elaboração de uma tabela de especificações

- d) Construção dos instrumentos
- e) Teste dos instrumentos
- f) Elaboração de manual para aplicação, compilação das informações e divulgação dos resultados.

3. Organização e Aplicação dos Instrumentos

Uma vez elaborados os instrumentos, deve-se organizar sua aplicação, atentando para os seguintes pontos:

- a) Impressão dos instrumentos e manuais
- b) Verificação da amostra
- c) Distribuição dos instrumentos e manuais
- d) Recrutamento e seleção de aplicadores
- e) Elaboração do programa de capacitação
- f) Capacitação dos aplicadores
- g) Entrega do material
- h) Aplicação dos instrumentos
- i) Supervisão da aplicação
- j) Compilação do material

4. Processamento da Informação

Após concluída a fase de aplicação dos instrumentos, é a vez do processamento das informações por meio dos seguintes passos: a) revisão da qualidade das informações; b) elaboração dos sistemas para computação dos dados; c) computação da informação; d) criação de arquivos e elaboração de programas para processar os dados; e) processamento dos dados; f) emissão e revisão dos dados.

5. Elaboração e Divulgação dos Resultados

Concluída a análise das informações é necessário comunicar os resultados da avaliação por meio de um documento, normalmente elaborado pelas pessoas responsáveis pela condução do processo.

A elaboração do documento segue, em geral, o seguinte roteiro de atividades:

- a) concentração dos resultados em quadros e gráficos;
- b) análise e interpretação dos resultados e obtenção das conclusões;
- c) redação do informe dos resultados.

Em resumo, a implementação da avaliação nas instituições de ensino superior deve seguir um plano, do qual o êxito da atividade dependerá da habilidade dos administradores na condução do processo. Neste sentido, deverá conter os seguintes elementos, de acordo com Gardner (apud Juliato, 1991):

1. identificação dos objetivos gerais e específicos do projeto;
2. clarificação das variáveis que afetam o desempenho da instituição a ser avaliada;
3. identificação dos critérios pelos quais o desempenho será julgado;
4. desenvolvimento ou identificação dos instrumentos, das técnicas e dos procedimentos para a coleta de informações;
5. coleta de dados ;
6. comparação das informações com os padrões pré-estabelecidos;
7. comunicação dos resultados da avaliação.

Finalmente, cabe observar que os resultados de um processo de avaliação devem orientar a tomada de decisão no sentido de, se necessário, conduzir a ações que melhorem a qualidade do objeto avaliado.

2.3 Evolução da Avaliação

A importância e a função da avaliação, como instrumento de gestão nas organizações sociais, só começaram a ter maior destaque com o advento das teorias administrativas, mais especificamente com a publicação da obra *Princípios de Administração Científica*, do engenheiro Frederick Taylor, em 1911. Sua grande descoberta foi a de que os administradores não utilizavam padrões de desempenho em suas organizações, sendo as decisões baseadas em intuições ou experiências passadas.

A partir desse estudo, algumas técnicas foram sendo criadas no sentido de aumentar os padrões de eficiência das organizações industriais. Para Simon, (1979) a contribuição da *Administração Científica* de Taylor serviu para descobrir a aplicação de métodos que pudessem ser mais eficazes em cada situação da organização do trabalho.

Na administração empresarial, a avaliação de desempenho é dirigida para o alcance de objetivos previamente determinados. Portanto, segundo Levy (1992:17) "a avaliação está relacionada à comprovação do cumprimento dos objetivos, reconhecimento daquele que cumpriu o esperado, à correção daquilo que não foi alcançado e ao treinamento ou "coaching" necessário àquele que ficou para trás".

Para Etzioni (apud Chiavenato, 1982) os objetivos servem como unidade de medida para verificar e comparar a produtividade da empresa, de seus órgãos ou de seus participantes. Os objetivos servem portanto, para estabelecer uma série de estratégias, planos ou procedimentos, no sentido de proporcionar os resultados almejados. Estes resultados, quando comparados com os objetivos propostos, permitem estabelecer medida de eficácia.

Segundo Drucker (1984) a eficácia é a base do êxito e a eficiência a condição mínima para a sobrevivência, uma vez conseguido o êxito. Ainda segundo o autor, a eficácia se preocupa com a procura do ótimo, sendo, portanto, tarefa primeira do administrador

determiná-lo e, em seguida, fazer a empresa chegar sempre mais perto da realização plena de seu potencial.

No entanto, nesta visão da administração "para que uma organização atinja suas metas com a eficácia e eficiência é preciso descobrir e implementar maneiras de medir com precisão o desempenho administrativo" (Konntz & O'Donnel, 1981:331). Medir o desempenho administrativo é uma forma de avaliação que se dá pelo controle.

A partir de 1947, segundo Likert (1979) diversos critérios foram utilizados para avaliar a eficiência administrativa, entre eles: produtividade por homem/hora; satisfação no serviço por parte dos membros da organização; giro de pessoal, ausências e medidas semelhantes; custos; desperdícios, e motivação do empregado e do administrador.

A análise do desempenho dos recursos humanos é uma outra forma de avaliação usada pelas organizações empresariais, constituindo uma área específica de estudos administrativos, cuja origem remonta a 1930, com as experiências de Elton Mayo e Chester Barnard utilizando a influência da iluminação na produtividade do trabalho humano.

Scott & Edwards (apud Bergamini, 1986:20) referindo-se à importância que as pessoas representam para a organização, enfatizam que o propósito da avaliação "é auxiliar uma organização e, individualmente os gerentes dentro dela, a identificarem os níveis de desempenho das pessoas, bem como as áreas que necessitam de desenvolvimento".

Para Bergamini (1986), a avaliação de desempenho não se constitui numa técnica de modificação do comportamento, mas um instrumento que serve para caracterizar as condições que, num dado momento, estejam dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento de seus recursos humanos.

Partindo-se para um contexto mais atual da avaliação nas empresas, percebe-se, por meio da literatura o comportamento dos estudiosos da administração, ao apresentar uma preocupação mais humanística das relações com o desempenho das organizações. A função da avaliação, antes realizada em termos de controle, passa a ser vista sob novas abordagens, como por exemplo a abordagem da Administração da Qualidade Total (TQM).

Peter Drucker (1984) referindo-se ao desempenho das organizações prestadoras de serviços, alerta para o fato de que estas organizações têm estruturas diferentes entre si. Sendo assim, precisam estabelecer uma certa disciplina a partir de pressupostos, quais sejam:

- especificar seu ramo;
- especificar suas função e missão, definindo objetivos e metas de forma clara;
- fixar prioridades e padrões de realização e desempenho, definindo os resultados mínimos e a pessoa responsável por eles;
- estimular aferições que serão usadas em relação ao desempenho;
- instituir uma revisão organizada de seus objetivos e resultados, para erradicar objetivos que já se apresentam sem propósitos ou inalcançáveis.

As empresas prestadoras de serviços têm um grande compromisso para com a sociedade e, neste sentido, "avaliar e abandonar as atividades da entidade que apresentam baixo rendimento, fora das empresas e dentro delas também, pode ser mais dolorosa, mas também mais salutar das providências" (Drucker, 1984:182).

A partir de 1960 o tema avaliação começa a ganhar espaço no Brasil na área de programas e projetos sociais, pela influência norte-americana na política social.

Segundo Pinto (1986) a avaliação se tornou um pré-requisito para os financiamentos internacionais aos países do Terceiro Mundo e prosperou como uma nova especialidade, pela qual se buscava encontrar modelos para análise de programas sociais.

A avaliação como prática mais sistemática teve início no pós-guerra, como o financiamento à pesquisa e à contratação de projetos por agências públicas. Para Roy (apud Castro & Schwartzman, 1986) sendo a avaliação de origem militar, foi formalizada como procedimento pelo Office for Naval Research norte-americano.

Até a década de 70, a literatura existente abordava a avaliação por meio de métodos adaptados dos usados pelas ciências econômicas de mensuração de retorno dos investimentos no setor social. No entanto, o rigor destes métodos não atendia a dimensão avaliativa sócio-política, onde avaliar não é medir. A avaliação sociológica implica "julgamento de mérito de

uma intervenção a partir de diferentes perspectivas, sempre considerando, uma realidade específica" (Pinto, 1986:75).

É a partir destas diferentes percepções que surgem as discussões entre os "quantitativistas" e "qualitativistas" quanto ao uso de métodos nos processos avaliativos.

Nos últimos anos, novas discussões vêm ocorrendo em torno dos processos avaliativos em setores sociais, decorrentes da atuação do aparelho do Estado Brasileiro, que passa por severas crises na esfera econômica, tanto nos aspectos administrativos como nos das políticas sociais.

De acordo com um estudo realizado por Gomes & Torrente (1993) quatro critérios vêm sendo utilizados no Brasil para medir a atuação das organizações públicas e privadas: eficiência, eficácia, qualidade e equidade. No entanto, embora comumente utilizados para avaliação no setor público, apresentam, pelo menos, duas espécie de dificuldades para aplicação:

- * a necessidade de somar opiniões e carências diversas para a definição de cada um dos conceitos;

- * a possibilidade de definir, na prática, índices, métodos ou meios para sua implantação.

Os autores sugerem que os referidos conceitos devem ser empregados em cada setor de atuação do Estado. Só a partir da nova definição para estes conceitos, por meio da experiência de seus gestores e da participação da comunidade, será possível avaliar-se o setor público de maneira que possa subsidiar as decisões que o contexto atual impõe à sociedade e ao aparelho de estado.

Nos comentários finais do seu estudo Gomes & Torrente (1993:106) ratificam que "a dificuldade de implantação de sistemas de avaliação dos serviços públicos pode ser encarada como consequência da falta de integração entre os critérios adotados e a implantação de políticas".

De acordo com Wholey et al (apud Bellavance, 1985), a avaliação deve focar, antes de tudo, a capacidade das políticas e dos programas de realizar ou de atingir certos objetivos.

Para Walker (apud Bellavance, 1985) a avaliação tornou-se "uma panacéia", uma preocupação de pesquisadores universitários, de administradores públicos, de empresas privadas de consultorias e de órgãos consultivos públicos e privados. A avaliação tem assumido múltiplos sentidos, tanto no que se refere à dimensão essencial da imputabilidade ou responsabilidade do administrador (accountability) quanto a uma função administrativa igual à de planejamento e controle.

Em seu trabalho "O Fetichismo da Avaliação", Pinto (1986) apresenta alguns modelos de avaliação e refere-se às dificuldades neste campo de estudo, lembrando que as discussões na área são realizadas por um grupo muito restrito de especialistas, além de haver uma falta de clareza conceitual, um excesso de empiricismo e escassa utilidade prática que talvez expliquem os mitos que alimentam a prática avaliativa.

Observa-se, porém, que nas duas últimas décadas, tem se avolumado significativamente uma literatura especializada em avaliação, abrangendo os mais diferentes enfoques e nas mais diferentes áreas de estudo, tanto humanas, quanto sociais e tecnológicas.

No entanto, é no campo educacional, nas mais diversas especialidades, que a avaliação tem ampliado seu espaço como tema relevante, por meio de publicações de pesquisas realizadas sobre diferentes abordagens e perspectivas teóricas, tendo como objetivo o estudo da melhoria nos processos de ensino-aprendizagem.

Em relação, especialmente, ao ensino superior, a literatura que até o início dos anos 80 era restrita a autores estrangeiros, como por exemplo, Paul Dressel e Richard Miller, passa a partir dessa década a ser compartilhada com autores brasileiros, entre outros, destacando Simon Schwartzman, Clemente Ivo Juliato e Claudio Neiva. Junto com a literatura, modelos de avaliação de instituições de ensino superior de várias países da Europa servem de referência para as primeiras experiências brasileiras, atualmente consolidadas.

A seguir, será apresentada, de forma sumária, a contextualização da avaliação neste nível de ensino.

2.4 Avaliação na Educação Superior e sua Contextualização Histórica

A universidade pública brasileira vem, gradativamente, perdendo prestígio e legitimidade perante a sociedade que a mantém. Neste sentido, torna-se imperativo que esta organização seja avaliada, a fim de identificar suas potencialidades e limitações, com vistas ao aperfeiçoamento de suas atividades e à melhoria da qualidade dos serviços por ela oferecidos.

No entanto, em termos de estrutura e funcionamento, a universidade é considerada a instituição mais complexa dentre as organizações sociais, em decorrência de sua tríplice função de produção, transmissão e difusão de conhecimentos para a sociedade, o que impede que seu desempenho seja avaliado pelos parâmetros que são utilizados por outras instituições.

Observa-se, ainda, que entre os problemas que as universidades brasileira enfrentam está a não existência de parâmetros de qualidade para os serviços que ela oferece a sociedade.

Baldrige et al (1982) define-a como uma organização atípica, em função de suas características peculiares, quais sejam:

- a) objetivos ambíguos, vagos e difusos;
- b) clientela especial, com necessidades específicas e diversificadas, demandando participação no processo decisório;
- c) tecnologia múltipla, complexa e indefinida;
- d) elevado grau do quadro funcional, com autonomia de trabalho e lealdade, tanto à profissão, quanto à organização a que pertence;
- e) sensibilidade a fatores ambientais externos, que afetam a sistemática da administração universitária.

Complementando estas características, há outros aspectos, tais como a instabilidade administrativa, o que causa a descontinuidade de planos, projetos ou programas existentes; o processo decisório que se utiliza, em dimensão considerável, da racionalidade política; a difícil mensuração do produto; a estrutura fragmentada e descentralizada e, ainda, o fato de ser uma organização na qual matéria prima e produto são seres humanos.

Para Janne (1981) as dificuldades de modernização na administração das universidades reside, entre outros aspectos, nas contradições internas que apresentam, ou seja, a universidade precisa integrar-se ao sistema educacional geral, mas, ao mesmo tempo, requer um desenvolvimento autônomo. Institucionalmente, encontram-se entre o "controle público" e a "autonomia"; em termos pedagógicos, entre a "liberdade acadêmica" e o "ensino socialmente integrado"; em termos econômicos, entre a democratização do ensino e a demanda econômica. No tocante suas funções, lutam pela preponderância entre o ensino e a pesquisa científica.

Por outro lado, a universidade está inserida num contexto de mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais e, portanto, requer instrumentos que lhe permitam a adaptação às novas situações.

Por todos estes aspectos e pelo relevante papel que estas instituições desempenham na sociedade moderna, a avaliação deve ser concebida de forma permanente e sistemática, com o objetivo de identificar os fatores que interferem, de forma positiva ou negativa, na qualidade das atividades por ela desenvolvidas, especialmente em suas atividades finalísticas.

Quanto às atividades-meio, Dressel e Miller (apud Juliato, 1987) enfatizam a avaliação como um processo que pode contribuir para um planejamento mais inteligente, uma tomada de decisão mais consciente, uma alocação de recursos mais justa e, conseqüentemente, maior eficiência e eficácia das instituições.

O grande desafio, segundo Neiva (1989) é implementar uma grande marcha em direção à construção da universidade necessária para caminhar pelo século XXI, e esse desafio só será superado a partir de parâmetros confiáveis, sobre os quais tanto administradores quanto professores, alunos e o público em geral possam raciocinar em termos de eficiência e qualidade.

Neste contexto, a avaliação é necessária porque os resultados do seu processo, podem contribuir de forma decisiva para "orientar e subsidiar os esforços dos administradores universitários e das comunidades acadêmicas comprometidas com a melhoria da qualidade da educação e com o aperfeiçoamento de suas instituições" (Juliato, 1991:129).

Sendo as universidades organizações que desempenham importantes funções na sociedade e que contribuem para o desenvolvimento econômico, científico e cultural do país, é necessário que seu desempenho institucional ratifique seu compromisso social.

Autores com enfoque mais crítico, como por exemplo Amorim (1992) abordam a avaliação na universidade, a partir do processo de implantação das primeiras escolas de nível superior no Brasil, em 1808. O autor apóia-se nas idéias de Martini et al. e, segundo as quais estas eram idealizadas a partir do modelo português de universidade, com o propósito de servir aos interesses da Família Real na determinação do número de vagas, o que garantia à classe dominante o prestígio das profissões liberais como direito, medicina e engenharia. Os critérios utilizados seguiam, segundo o referido autor, o ideário da dependência econômica e cultural em relação a Portugal.

Segundo Amorim (1992) nem com a Independência, Império, ou República houve mudanças nos critérios que norteavam a criação de escolas de nível superior. Continuaram prevalecendo critérios para consolidar as necessidades intelectuais das elites sem discutir questões ligadas à qualidade do ensino.

O controle autoritário destas instituições predominou como critério avaliativo até o fim da década de 50.

A partir de então, impulsionado pelo processo de industrialização e o de crescimento econômico do país, teve início um processo de reestruturação do ensino superior em função de novas demandas por profissionais qualificados. Neste período, cresceram também as discussões em relação à autonomia da universidade, à estrutura, à organização e ao seu papel na promoção do desenvolvimento do País.

Este movimento, de acordo com Belloni (1989) se solidificou no início dos anos 60, com o apoio de estudantes, docentes e outros segmentos sociais que se mobilizaram no sentido de delinear um novo projeto institucional para a universidade brasileira. A autora considerou o movimento como uma forma de avaliação, ainda que de forma assistemática, do desempenho das instituições acadêmicas, em relação ao seu papel diante de um projeto social representado

pelas mobilizações em favor das reformas de base, que não se efetivaram em função do movimento militar de 1964.

Ainda segundo a autora, a reforma universitária de 1968 resultou de uma avaliação das funções das instituições acadêmicas, mesmo que a perspectiva tenha sido a de avaliar a "adequação da atividade acadêmica às necessidades de expansão de uma economia dependente, internacionalizada, de um modelo econômico excludente"(Belloni, 1989:57).

A reforma universitária de 1968 segundo Amorim (1992), foi preconizada por dois tipos de avaliação: o Plano Atcon e o Relatório da Comissão Meira Matos.

O Plano Atcon, elaborado pelo consultor americano Rudolph Atcon entre junho e setembro de 1965, foi fruto de um estudo sobre a reforma estrutural das universidades brasileiras, com base em visitas a 12 universidades, seguindo o paradigma norte-americano de racionalidade institucional (Fávero, 1988).

O Relatório Meira Matos é o produto do trabalho de uma Comissão Especial presidida pelo Coronel Meira Matos, instituída pelo Decreto nº 62.024, de 29 de setembro de 1967, pelo então presidente Costa e Silva. Tinha como finalidade propor medidas relacionadas com os problemas estudantis (Fávero, 1988).

A partir de 1970, cresceram os movimentos de avaliação da reforma universitária, que se fortaleceram no início dos anos 80. Foi também no início dos anos 70 que começou a implantação do sistema de avaliação dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado), realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior - CAPES.

Em 1973, tem início uma experiência de avaliação em cursos superiores, pela Comissão de Ensino de Engenharia do Ministério da Educação e Cultura, cujo trabalho procurou estabelecer parâmetros que definissem o êxito no processo ensino-aprendizagem na área tecnológica, além de considerar outros aspectos. (Gomes, 1992).

Ainda em 1973, o Departamento de Assuntos Universitários do MEC, com o apoio da Universidade Federal da Bahia, realizaram um diagnóstico sobre a implantação da Reforma Universitária de 1968. Segundo Pilati (1990), trabalhos desta natureza induziram uma revisão progressiva nas políticas do ensino superior, alterando-se as prioridades.

Em 1975, com a criação do 1º Plano Nacional de Pós-graduação - PNPG, a avaliação foi, pela primeira vez, considerada uma necessidade nas instituições de ensino superior, sob a denominação de pesquisa institucional.

A partir de 1976, a "pesquisa institucional" tradicional nas instituições de ensino superior dos Estados Americanos, é disseminada com a realização de dois seminários, um realizado na Universidade de Campinas e outro, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 1981. No entanto, segundo Gattass Filho (1992) quando o MEC e a UNICAMP divulgaram uma pesquisa institucional com o objetivo que as IES desencandeassem ações reflexivas, os resultados foram desaminadores. As avaliações eram realizadas com o objetivo de manter o corporativismo.

Mesmo sem que existisse uma tradição de avaliação institucional nas universidades brasileiras, algumas universidades realizavam, em caráter permanente, algum tipo de avaliação, como por exemplo, a COPPE/UFRJ, que, desde 1978, tem uma experiência bem sucedida de avaliação de desempenho docente, levando em consideração critérios de produção acadêmica. (Gomes, 1992).

A partir dos anos 80 teve início um significativo movimento favorável à implantação de processos avaliativos nas instituições de ensino superior, fruto da preocupação, já naquela época, com a qualidade do ensino, o que proporcionou a realização de uma série de eventos em âmbito nacional.

Com base na sistematização apresentada por Amorim (1992) e outros trabalhos, relacionam-se as principais preocupações e experiências com avaliação institucional no ensino superior a partir da década de 80.

- Em 1982, a Associação dos Docentes de Ensino Superior (ANDES) propõe a criação de um padrão único de qualidade para as universidades brasileiras.

- Em 1983, a CAPES, movida pelo desejo de encontrar alternativas para a melhoria do ensino superior, dá início ao Projeto de Avaliação da Reforma Universitária (PARU). Esse programa se desenvolveu nos anos de 84 e 85, envolvendo 32 instituições e 23 grupos de pesquisas e contou com o apoio financeiro da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP. O

grupo gestor da pesquisa que coordenava este programa foi destituído em agosto de 1986, quando já estava na análise dos resultados finais do trabalho (Beloni, 1989).

- No final de 1984, a Secretaria de Educação Superior (SESu) pretendeu instalar uma sistemática de avaliação e acompanhamento dos cursos de graduação, adotando como referência a experiência da CAPES na área de pós-graduação.

- No final de 1985, a Comissão Nacional de Reformulação do Ensino Superior entregou ao Ministério da Educação e Cultura, seu relatório intitulado "Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira", no qual recomendava confiar ao Conselho Federal de Educação a missão de tomar a iniciativa e dar legitimidade aos processos de avaliação. Concluídos os trabalhos desta comissão, foi formada nas instâncias do MEC, o Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior - GERES, que atendia duas vertentes: avaliação institucional da universidade e qualidade dos cursos oferecidos. (Amorim, 1992).

- Em 1986, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB realizou, em Salvador, sua 43ª Reunião Plenária, com o tema: "Universidade: Avaliação do Desempenho e Compromisso Social" O evento possibilitou aprofundar diversos aspectos quanto à concepção, condições básicas, métodos e formas de encaminhamento.

A partir da realização desse evento, alguns pressupostos básicos foram sendo explicitados, e, entre esses, o da "credibilidade fundada na competência técnico-científica e na legitimidade dos processos; a transparência da metodologia, dos critérios e dos resultados obtidos e o da participação, derivada do ato voluntário" (CRUB, 1994:18).

Em 1987, o Relatório do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior - GERES propõe que o processo de avaliação seja conduzido pela Secretaria da Educação Superior-SESu/MEC. Neste mesmo ano, o MEC realizou em Brasília um Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior, com a participação de representantes do sistema de ensino superior do Canadá, França, Inglaterra, Japão e debatedores do México, Colômbia, Peru e Argentina, proporcionando uma oportunidade de conhecer experiências e realidades distintas em processos avaliativos.

Ainda em 1987, pelo BOLETIM, a União Nacional dos Estudantes - UNE alerta o Governo para não se utilizar da avaliação para discriminar financeiramente as universidades públicas. E a Universidade de Brasília realiza discussões em torno da avaliação do ensino de graduação contemplando, a problemática da competência docente. No segundo semestre deste mesmo ano a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, inicia um amplo projeto de avaliação dos seus cursos de pós-graduação

- A partir de 1988, diferentes experiências em avaliação no ensino superior foram desenvolvidas em universidades brasileiras, o que proporcionou a realização de grandes encontros regionais, nos quais o tema era discutido pela comunidade universitária. Estes encontros foram sediados pelas seguintes instituições: Universidade Federal do Pará - UFPA, representando a Região Norte, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC- a Região Sul, Universidade Federal do Ceará - UFC, a Região Nordeste e na Universidade Estadual Paulista - UNESP - o Sudeste.

Entre as experiências com avaliação em universidades, cabe destacar a da Universidade de Brasília, oficialmente deflagrada em 1988 por deliberação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão-CEPE daquela instituição e da Universidade Federal do Paraná, neste mesmo ano.

A Universidade Federal do Ceará em continuidade a um programa de gestão já existente naquela instituição, o reavaliou em 1989, tendo como resultado o desenvolvimento de um Sistema de Automação Universitária - SAU, executado por rede de teleprocessamento. Este sistema foi implantado por meio de módulos em algumas instituições federais de ensino superior. Esse processo de reavaliação gerou também a produção de relatórios anuais contendo dados básicos de indicadores de desempenho da instituição. (Wolyneq, 1992).

A UNICAMP decidiu-se por realizar um processo de avaliação global da instituição a partir da implantação do Projeto Qualidade no segundo semestre de 1990. O processo de elaboração/discussão iniciou em 1991 e realizou-se no decorrer dos anos de 91, 92 e 93, tendo tido seus resultados divulgados em 1994. (Dias Sobrinho, 1994).

No período de 27 a 30 de abril de 1992, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte sediou o III Seminário Internacional de Administração Universitária, sobre o tema: "O Papel da Avaliação na Gestão Universitária", como uma forma de que todo o meio acadêmico refletisse sobre a importância da avaliação no contexto em que se encontravam as universidades brasileiras.

As exposições e os debates do seminário, entre outros aspectos, questionou a pertinência dos sistemas de avaliação baseados em critérios que não levavam em consideração prioridades acadêmicas e a necessidade de adequar o funcionamento das Instituições de Ensino Superior à realidade Sócio-econômica vivida nos diferentes contextos.

No ano de 1993, reconhecendo a necessidade de incentivar, orientar e estabelecer critérios comuns para a avaliação do ensino superior, a Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior - ANDIFES, propôs e por meio de uma comissão composta por representantes da comunidade acadêmico-científica das diversas instituições de ensino superior do País, elaborou uma Proposta Nacional de Avaliação que, coordenada pela Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC, acabou por institucionalizar o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, que tem o objetivo de apoiar técnica e financeiramente os processos de avaliação nas instituições de ensino superior.

Pelos editais publicados pela SESu/MEC no segundo semestre de 1993, várias propostas foram encaminhadas e, dentre essas, 13 foram aprovadas ainda naquele mesmo ano, com apoio financeiro, concedido com a finalidade de consolidar aqueles projetos já em andamento nessas universidades. Em 1994, 55 projetos foram aprovados, consolidando assim, a avaliação institucional nas universidades brasileiras.

Durante o ano de 1994, vários eventos foram realizados, sob a forma de simpósios, encontros, reuniões e seminários, cuja temática polarizava entre a questão da **Qualidade** no ensino superior, e a **Avaliação Institucional** como o instrumento necessário e imprescindível para o alcance desta qualidade.

Por oportuno destaca-se, entre esses, o I Seminário Brasileiro sobre Avaliação Universitária, promovido e realizado pela UNICAMP - Campinas - SP, no período de 25 a 28 de outubro de 1994.

Esse evento reuniu cerca de 120 professores e alunos de pós-graduação, oriundos de todos os Estados e representando um número significativo de universidades (públicas e privadas), oportunizando aos participantes aprofundarem pelos relatos de experiências, painés, palestras e comunicações, questões sobre o desenvolvimento do processo de avaliação institucional nas universidades brasileiras.

O resultado desse seminário evidenciou a importância que representa a avaliação institucional para o momento de crise que atravessa o País, justificando, assim, os esforços das IES brasileiras na busca do melhor caminho para desencadear um processo de melhoria de sua qualidade.

2.5 Objetivos e Finalidades

Inicialmente, destaca-se a importância da definição dos objetivos da instituição que devem corresponder a sua missão, considerando-se que a avaliação, conforme Coelho (1992) é inerente à missão universitária.

Neste sentido, a avaliação institucional tem como objetivos aprimorar, comparar e fornecer elementos que possam servir de subsídios para a manutenção ou correção de ações que conduzam à qualidade do fim primeiro da universidade, ou seja, da produção e transmissão do conhecimento.

Uma avaliação institucional, segundo Belloni (1989) tem por objetivos: a médio prazo, melhorar o nível das atividades de ensino, pesquisa e extensão e as atividades-meio; a curto prazo, proporcionar o envolvimento dos segmentos da comunidade acadêmica na redefinição do projeto institucional e na introdução de novas atividades acadêmicas a partir

desta reflexão. Portanto, tem como finalidade a constante melhoria da qualidade científica e política das atividades.

A partir de uma boa fundamentação é possível estabelecerem-se objetivos claros e precisos para a realização de um processo de avaliação institucional na universidade. No entanto, cada estudioso considera aqueles que melhor representam sua base teórica acerca do que considera função primordial da universidade.

Entre muitos outros que poderiam ser citados, apresenta-se a seguir, os objetivos elaborados por Neumamm et al.(1988) que, de nosso ponto de vista, resumem muitas interpretações e atendem a diferentes enfoques.

"Repensar as funções da universidade, dentro dos princípios de uma sociedade democrática, voltada para o desenvolvimento humano e integral.

2. Identificar as causas e circunstâncias da comentada queda do nível de ensino na universidade, da desmotivação dos professores e da frustração dos alunos com a qualidade ou finalidade do ensino.

3. Diagnosticar, detalhada e objetivamente, a situação em que se encontram o ensino, a pesquisa e a extensão universitária, colocando as bases para a melhoria do padrão da qualidade do ensino superior.

4. Obter dados confiáveis sobre o sistema de funcionamento da universidade, os quais, devidamente analisados e computados, viabilizem a adoção das medidas que se fizerem necessárias.

5. Identificar, caracterizar e divulgar os meios de integração da Universidade com os diversos setores da comunidade em seu contexto social e político, como também a melhor integração entre os vários setores internos da instituição.

6. Coletar elementos que permitam corrigir os desajustes dos currículos e da metodologia de ensino, em relação à formação pessoal e profissional do aluno, preservando interesses nacionais e regionais.

7. Avaliar os critérios de aprovação e reprovação dos alunos, segundo parâmetros qualitativos e quantitativos, coerentes com um processo adequado de ensino-aprendizagem.

8. Avaliar a instituição, a partir de sua filosofia, nos seus aspectos estruturais e de apoio técnico-administrativo, de modo a permitir uma equilibrada correlação entre as atividades meio e as atividades-fim" (Neumann, 1988:253-4).

Além dos objetivos referenciados, outros podem ser contemplados pelas instituições, individualmente, que se propõem a realizar sua avaliação institucional.

Entre as múltiplas finalidades da avaliação institucional, uma é servir de instrumento de apoio à atividade administrativa ou subsidiar o estabelecimento de critérios para uma tomada mais racional de decisão, além de auxiliar para o aperfeiçoamento das atividades-fim e apresentar à coletividade o resultado das atividades da instituição, justificando, assim, seu compromisso social.

Para Juliato (1988:14), a finalidade da avaliação "é por em evidência o exato estado de coisas em determinado situação e pode sugerir os necessários ajustamentos ou mudanças". Portanto, serve para analisar o desempenho da universidade, verificando até que ponto as metas definidas para atender seus objetivos foram cumpridas, e de que forma, qual o resultado, o que faltou, etc.

Sabe-se, ainda, que para o desempenho de suas funções, a universidade necessita de recursos (humanos, materiais e financeiros), portanto, a disponibilidade destes também deve ser avaliada, assim como as normas que a regem.

Neste contexto, a avaliação universitária é importante para o estabelecimento de prioridades, para a renovação de si própria e para integrá-la na sociedade e seu contexto geopolítico além de seus diversos setores internos. Como bem posiciona Giannotti (1992) a avaliação é o instrumento para que a universidade encontre sua própria identidade.

A avaliação ainda pode ter como finalidade repassar à coletividade os resultados do desempenho das universidades, especialmente as públicas, devendo revestir-se de elevado grau de seriedade e correção, conseqüentemente, um alto nível de eficácia.

2.6 Necessidade e Funções

A história, a evolução e o contexto no qual o sistema de ensino superior brasileiro se encontra, conduzem a uma série de necessidades que, por si só, justificam a adoção de um processo de avaliação como procedimento de rotina a ser adotado pelas universidades.

Para Durham (1992) a avaliação decorre de duas necessidades: a de dar respostas ao Estado, no sentido de orientar os financiamentos; a outra, de evitar que as universidades se mostrem incapazes de responder às pressões e se tornem obsoletas, e, de passar a atender todas as pressões imediatas prejudicando suas funções de desenvolvimento da pesquisa e do estudo das humanidades, garantindo ao mesmo tempo autonomia da investigação, que é fundamental para manter seu papel crítico e transformador.

Outras razões para implementar a avaliação institucional são apontadas por estudiosos dos problemas da educação superior, entre eles, Schwartzman (1988) Juliato (1987) Durham (1992) e Meyer Jr. (1993) que destacam:

- estabelecer critérios para distribuição de recursos, orientando o sistema de financiamentos;
- conhecer melhor a si própria; para estabelecer de forma clara os objetivos da instituição;
- revitalizar e valorizar o trabalho dos professores e pessoal técnico e de apoio;
- informar os estudantes e suas famílias sobre seus cursos e serviços;
- analisar o crescimento e a complexidade das organizações universitárias;
- fornecer elementos para o planejamento;
- preocupar-se com a eficiência do sistema;
- orientar a distribuição e melhorar a utilização dos recursos;
- ter como prioridade a promoção da qualidade;
- comparar a qualidade com a de outras instituições de nível superior;
- produzir informações para a tomada de decisão;
- diferenciar funções e papéis;

- estabelecer políticas que compatibilizem pressões externas com autonomia e crítica.

Num contexto mais amplo, Neumann et al. (1988) e Belloni (1989), classificam as necessidades da avaliação da educação superior em dois níveis: estrutural e conjuntural.

No nível estrutural, deriva ela do caráter público de uma instituição que tem por fim a produção e disseminação do conhecimento. Portanto, a avaliação é importante para a garantia da eficiência na utilização de seus recursos humanos e financeiros e a eficácia de seus compromissos, tanto científicos, quanto sociais. Neste sentido, é importante que a instituição reveja periodicamente o referencial que embasa sua organização e funcionamento.

No nível conjuntural, decorre ela da retomada de seu papel político e científico, num momento de significativa transformação social e política do país, onde está imposta a seguinte realidade: descrédito por parte da sociedade em relação às IES; queda da qualidade do ensino; defasagem dos programas e currículos em relação ao mercado de trabalho e à realidade científico-tecnológica; falta de recursos para a pesquisa; inadequação das condições de ensino e valorização da carreira docente; baixo nível do corpo docente e frustração destes com os cursos universitários; falta ou inadequação de critérios metodológicos e administrativos na condução das instituições de ensino superior.

Para Wanderley (1986) a necessidade de elaborar formas criteriosas de avaliação decorre de uma exigência por mudanças da própria comunidade e da sociedade. Primeiro, pela constatação de que há disparidade de idéias, práticas e produtos da universidade para enfrentar os grandes desafios sociais da nação; e, segundo, pela necessidade de mudar a imagem negativa que os vários setores da sociedade, privados e governamentais, fazem dela.

Para Schwartzman & Gaetani (1993) este crescente reconhecimento da necessidade de institucionalizar a avaliação origina-se nas seguintes pressões:

- a) do Estado, que é obrigado a prestar contas dos resultados da destinação dos recursos que aplica;
- b) do setor produtivo, que está investindo na capacitação de sua mão-de-obra qualificada, em decorrência da inadequação dos egressos da universidade às necessidades do mercado de trabalho;

- c) das famílias, que relutam em aceitar o fato de que o diploma de ensino superior não assegura mais uma atuação rentável, em um contexto social cada vez mais competitivo e complexo;
- d) dos setores dinâmicos da própria universidade, preocupados com a renovação da instituição;
- e) dos diversos segmentos da sociedade civil, que legitimamente podem e querem verificar o uso e retorno social do investimento em educação superior, mantido por tributos pagos pelos contribuintes.

Para que a avaliação da universidade possa tornar-se um compromisso efetivo, uma atividade permanente e sistemática na busca da excelência, é necessário, segundo Ewell (apud Juliato, 1991:132) "(...) em primeiro lugar, ser coerente com a definição de excelência a partir da perspectiva e do ambiente próprio de cada instituição. Precisa, em segundo lugar, apoiar-se na avaliação do sucesso alcançado, na busca da excelência, através de um exame explícito, sistemático e participativo dos resultados educacionais obtidos(...)".

Enquanto processo de autocrítica e transformação, passa a ser relevante à medida que assegura legitimidade, autonomia e credibilidade, ao mesmo tempo em que proporciona maior dinamicidade na definição de seus programas e cursos. Enfim, de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa.

Para Chambers (apud Juliato, 1991:133) "qualidade é a chave do tesouro em educação superior, mas poucas faculdades e universidades a perseguem de maneira planejada pelo uso do que poderia ser o instrumento privilegiado para a melhoria da qualidade, que é a auto-avaliação".

Por outro lado, a introdução da avaliação como um processo sistemático nas atividades institucionais da universidade reflete a seriedade e compromisso dos seus tomadores de decisão em relação à qualidade da educação.

Segundo o documento apresentado pela UnB (1994:6), a avaliação institucional como um **processo**, pode contribuir para elevar o nível global de qualidade na organização, por meio, de entre outras, da:

"-Definição de novas necessidades de serviços educativos e de apoio à atividade docente e à condução das disciplinas.

-Especificação e adequação dos objetivos a serem atingidos em cada produto institucional, relativamente às necessidades da sociedade e do próprio sistema interno.

- Formulação e atualização de planos e programas de ensino.

-Melhoria na seleção, formação e atualização de recursos humanos, seja na área acadêmica ou administrativa da organização.

-Análise dos investimentos nos serviços educativos, na pesquisa e na extensão, em relação a seus benefícios e impactos sociais.

-Melhoria no processo de alocação de recursos orçamentários, entre os vários setores da organização, bem como no processo de planejamento orçamentário, em seu conjunto".

Considerados todos esses aspectos, é possível perceber-se que, a retomada ou o estabelecimento de novas bases para a melhoria das IES passa por um inevitável processo de avaliação global.

2.7 Por Que e o Quê Avaliar

A prática da avaliação em universidades vem crescendo aceleradamente nos últimos anos em diversos países. Segundo Juliato (1991) este ímpeto na implantação da avaliação pode ser atribuída a quatro causas principais:

- a eficácia intrínseca da avaliação enquanto instrumento especificamente voltado para o aperfeiçoamento institucional;
- a pressão exercida pela melhoria da qualidade da educação, que representa tanto a expectativa da sociedade, quanto do governo;

- ao crescimento da consciência dos cidadãos enquanto consumidores. As instituições educacionais precisam tornar público o grau de qualidade dos seus programas de ensino, dos resultados das atividades de pesquisa e dos serviços que prestam à comunidade;
- aos crescentes custos operacionais das instituições universitárias.

Avaliar a universidade é uma maneira de ver o que ela faz a partir de um conjunto de informações que, de forma global, serve para clarificar suas diversas funções e o cumprimento de seus objetivos, e, ainda, porque oportuniza a cada um dos atores (professores, alunos, administradores e funcionários de apoio) ter uma visão de conjunto para melhor saber o que, de fato, é a universidade e o que esta organização representa para a sociedade na qual está inserida. Hutchins (apud Cameron (1984:186) afirma que "as universidades não têm uma idéia clara do que estão fazendo e por quê. Sequer sabem o que são".

Por outro lado, o porquê da avaliação pode ser justificado a partir do entendimento de que, por meio deste instrumento que se propõe respaldar o estabelecimento de políticas para a instituição que garantam a excelência acadêmica e a eficiência administrativa.

A universidade precisa e deve ser avaliada porque é uma organização social e porque produz educação, portanto, um bem público que é, por direito, garantido a toda sociedade.

Por fim, entre tantas outras justificativas que poderiam aqui ser apresentadas, destaca-se a do projeto de avaliação institucional da Universidade Federal de São Carlos. "Nenhuma instituição responsável, que se pretenda competente, pode prescindir da avaliação de seus propósitos, ações e resultados, considerando o contexto global e particular onde está inserida. Razões sócio-político-científicas e acadêmicas justificam essa imprescindibilidade" (UFSCar, 1994:1).

Outras perguntas surgem nesse cenário, como por exemplo, o que avaliar?

Dressel (1978) pioneiro dos estudos sobre avaliação em universidades americanas, aponta quatro áreas a serem avaliadas na instituição universitária:

- a) Programas educacionais, incluindo o ambiente (instalações, equipamentos, recursos humanos) a aprendizagem dos alunos, os currículos, a instrução e outros recursos (biblioteca, tecnologia educacional);

- b) Programas de pesquisa, seja pura ou aplicada, didática ou projetos especiais;
- c) Serviços públicos, incluindo-se nessa área a disseminação de descobertas, os treinamentos, os cursos livres e as consultorias.
- d) Operações institucionais, de gerência e de administração, incluindo-se nelas os processos e serviços educacionais de apoio (seleção de alunos), administração de negócios e de recursos (planejamento e orçamento);

Nesta mesma perspectiva, Miller (1979) outro respeitado especialista em avaliação do ensino superior, sugere aos avaliadores examinar dez aspectos da instituição acadêmica:

01. a pertinência das metas e objetivos;
02. a aprendizagem e formação dos alunos;
03. o desempenho do corpo docente;
04. os programas acadêmicos;
05. os serviços de apoio institucional;
06. o desempenho dos conselhos acadêmicos;
07. a liderança administrativa;
08. a gestão econômico-financeira;
09. as relações externas (influência da instituição na comunidade);
10. o auto-aperfeiçoamento institucional.

Outros estudiosos da avaliação, entre eles, Cameron e Frackmann (apud Juliato, 1991) consideram quatro elementos-chave para avaliar a qualidade das universidades: os objetivos, os insumos, os processos e os produtos.

Astin (apud Mayer Jr., 1993) destaca quatro abordagens para se avaliar a qualidade de uma instituição universitária: a abordagem reputacional; a abordagem dos recursos; a abordagem dos resultados e a abordagem do valor agregado.

- a) A abordagem reputacional refere-se ao consenso acerca da qualidade das instituições pela percepção de um grupo selecionado de pessoas.
- b) A abordagem dos recursos está na relação da qualidade institucional *versus* recursos educacionais.

- c) A abordagem dos resultados baseia-se na qualidade de seu produto, ou seja, dos ex-alunos.
- d) A abordagem do valor agregado toma como pressuposto a capacidade da instituição de influenciar de forma positiva o crescimento intelectual e pessoal dos alunos por ela formados.

Entre os autores brasileiros, Belloni (1989) aponta algumas dimensões a serem avaliadas, tanto em relação às atividades-fim, quanto às atividades-meio, considerando, ainda que, a decisão da análise depende da prioridade institucional, da disponibilidade de recursos e da competência técnica. De forma genérica são estas as dimensões:

- a) o desempenho do professor (nas atividades de ensino, pesquisa e extensão);
- b) a infra-estrutura das atividades-fim (recursos humanos; espaços físicos, equipamentos e materiais técnicos e científicos);
- c) a administração (recursos humanos, instâncias decisórias; centralização/descentralização, transparência e desempenho).

Meyer Jr. (1993) de uma forma mais ampla, sugere que sejam analisadas as áreas funcionais: acadêmica, de pesquisa, de extensão e administrativa. Na área acadêmica, destaca ele os aspectos: cursos, professores, pessoal de apoio acadêmico, currículo, tecnologia educacional, egressos, aprendizagem do alunado, biblioteca, instalações e serviços de apoio ao estudante.

Em relação às atividades de pesquisa, ressalta este autor o número de projetos, (pesquisa básica e aplicada) o número de professores envolvidos, o volume de recursos alocados, as publicações decorrentes e os relatórios.

Quanto às atividades de extensão menciona os cursos, seminários, congressos e eventos similares, serviços comunitários em geral, consultoria e outras atividades.

Na área de administração destaca a missão, os objetivos, a cultura e o clima organizacional, a gestão econômico-financeira, os recursos humanos, as atividades-meio, as instalações físicas e os equipamentos.

Na prática, alguns modelos desenvolvidos pelas universidades brasileiras no atual estágio de desenvolvimento de seus projetos de avaliação institucional apresentam enfoques distintos, no entanto, todos perseguem o mesmo objetivo.

A Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, fundamentou seu processo pautado nos seguintes critérios: eficiência; qualidade ou excelência; vocação institucional e compromisso social (efetividade) e processo decisório interno. Para cada um destes critérios são utilizados indicadores pertinentes, abrangendo no critério da **qualidade**, as dimensões de **insumos, processos e produtos**. (UFMT, 1994).

A Universidade de Brasília apresenta sua proposta fundamentada no modelo **CIPP** - Contexto-Insumos-Processos-Produtos, que tem, como base, dois enfoques de avaliação: o baseado na tomada de decisões e nas clássicas abordagens de sistemas. No entanto, foram feitas adaptações destes modelos, considerando-se a natureza complexa da universidade.

A Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC - respeitando as características de sua instituição, mantida pelo Estado, iniciou seu projeto de avaliação institucional pelo desenvolvimento de uma proposta do Projeto Pedagógico da Universidade, que tem por finalidade: "o aperfeiçoamento significativo da política e da prática universitária, trazendo ao primeiro plano a questão da qualidade do ensino, nas dimensões política, social e técnica" (UDESC, 1993:12).

Por sua vez, a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, iniciou seu processo de avaliação institucional em março de 1993, tendo como cenários: CURSOS e DEPARTAMENTOS. O processo está organizado sob a forma de sub-projetos e obedece as seguintes etapas: Programa de Formação Pedagógica para os Docentes, Questionário ao Aluno, Questionário ao Professor, Questionário ao Ex-aluno, Informações da Instituição, Avaliação da Pós-Graduação, Seminários de Cursos de Graduação, Seminários de Pós-Graduação, Documento Síntese e Avaliação Externa. (UFSC, 1994).

A Proposta Nacional de Avaliação sugere que o processo se desenvolva por etapas simultâneas, interdependentes e complementares. Reconhece, ainda, a dinâmica diferenciada de evolução e implantação do processo em cada instituição, como, também, as características e finalidades do projeto institucional de cada IES.

A referida Proposta recomenda que a ênfase do processo se dê no ensino de graduação, em função de sua abrangência no interior das IES, de seus efeitos multiplicadores e dos desdobramentos na sociedade (BRASIL/SESu/MEC, 1993).

Considerando-se a avaliação institucional numa visão holística, percebe-se a importância de garantir ao modelo escolhido as especificidades que guardam cada instituição, ao mesmo tempo em que esses modelos devem ser flexíveis para que possam aperfeiçoar-se à medida que as informações diagnósticas venham surgindo.

Conclui-se, todavia, que todas essas abordagens convergem para um mesmo fim, qual seja, o aperfeiçoamento institucional e a melhoria de seu desempenho, com vistas à qualidade do produto da universidade, **o saber**.

2.8 Condições para a Prática da Avaliação

A avaliação institucional na universidade por sua característica de globalidade e, considerando a subjetividade quanto ao conceito de qualidade, assume, um caráter tanto técnico quanto político.

Para que a avaliação se constitua numa prática contínua em busca da melhoria da qualidade nas instituições universitárias, são necessários alguns princípios ou condições básicas. Neste sentido, Belloni (1992) sugere:

- a) a conscientização da necessidade de avaliação por todos os segmentos envolvidos;
- b) o reconhecimento da legitimidade e pertinência dos princípios norteadores e dos critérios a serem adotados;
- c) o envolvimento direto dos segmentos da comunidade acadêmica, em uma combinação de avaliação externa e auto-avaliação global da instituição e de cada um dos segmentos nela compreendidos.
- d) conhecimento dos resultados do processo e participação na sua decisão.

Juliato (1991) toma como base a experiência acumulada em práticas avaliativas em diversas instituições universitárias, para sugerir o que ele denominou de condições de sucesso, quais sejam:

- a) Garantir a qualidade dos projetos de avaliação - uma especial atenção aos aspectos metodológicos, o rigor no tratamento estatístico; validade e confiabilidade dos dados, etc. são requisitos que garantem a credibilidade junto as pessoas envolvidas.
- b) Ajustar os projetos às características, circunstâncias e necessidades da instituição - as características distintas do ambiente específico devem ser consideradas.
- c) Incorporar a avaliação à prática administrativa da instituição - deve ser uma atividade vinculada às outras atividades administrativas, sobretudo a do planejamento e à da tomada de decisão.
- d) Incluir o compromisso de usar os resultados - para configurar seu caráter sistemático e conduzir às mudanças e inovações que levem à melhoria das atividades.

O mesmo autor indica os requisitos de ordem prática para desenvolver processos avaliativos: preparar a comunidade universitária para a implantação do processo; garantir o apoio formal da instituição; começar modestamente; organizar uma boa base de dados e avaliar o processo.

Tousignant (198-) apoiou-se nas teorias de Miller e Ewell e sugeriu algumas condições para o sucesso de um programa de avaliação, apresentadas a seguir:

1. Direção vigorosa e comunicativa - que parta do pressuposto de que a avaliação institucional refere-se à vida da instituição e que, por meio dela, é possível haver mudanças, e que, portando, cabe à autoridade de direção por em prática as conclusões da avaliação.
2. Estabelecer um plano articulado e amplamente divulgado - que defina os objetivos geral e específicos, métodos e técnicas apropriados aos objetivos; que estipule a base de dados de forma que estes possam ser acrescentados, escolhendo, ainda, uma boa equipe técnica para dirigir, acompanhar, analisar e divulgar os resultados.
3. Informação e participação - todos os envolvidos devem ser chamados a participar e estar constantemente informados dos progressos dos estudos por meio de documentos.

4. Adaptação dos modelos e habilidade dos avaliadores - considerando-se as especificidades de cada instituição, deve-se adaptar modelos teóricos e considerar os métodos já elaborados e testados, levando-se em consideração os custos que estes representam.
5. Informações objetivas e subjetivas - é importante dispor de dados objetivos (estatísticos ou quantitativos) e complementá-los com outros instrumentos coletados (percepção).
6. Avaliação com seqüência - os modelos deverão garantir uma continuidade por meio de relatórios de análise e avaliação.
7. Avaliação do processo - avaliar constantemente cada etapa da operação, os planos e as técnicas utilizadas.
8. A importância decisiva da fase inicial- a condição básica para a chave do sucesso da avaliação é definir-se claramente a finalidade educativa da instituição, tornando clara sua identidade.

Neumann et al. (1988) considera importante observar os seguintes pressupostos:

1. Ter uma clara concepção sobre a realidade e a educação, para que a avaliação se oriente objetivamente.
2. Que sejam feitas adaptações às diversas concepções que os diferentes grupos sociais têm sobre educação e universidade.
3. Respeito às peculiaridades da universidade e sua região.
4. Que o processo tenha credibilidade garantida por um projeto de qualidade.
5. Metodologia transparente e encaminhamento dos dados obtidos.
6. Determinação política para executar as mudanças que se fizerem necessárias.
7. Condução do processo com a participação da comunidade local.
8. Dimensionamento de longo prazo, numa perspectiva de manutenção da avaliação.

A avaliação institucional na concepção de um processo contínuo de melhorias pressupõe, portanto, além da existência de um projeto técnico consistente, um vigoroso compromisso político.

Feitas essas considerações, é apresentado, a seguir, um roteiro de fatores os quais denominou-se de **técnicos** e **políticos**, e que, teoricamente, condicionam a avaliação

institucional na universidade, como um processo sistemático e integrante da rotina acadêmico-administrativa dessas organizações.

2.9 Fatores Técnicos

Inicialmente, julga-se necessário esclarecer que, por fatores técnicos estão definidos, neste estudo, aqueles elementos relacionados com os aspectos estruturais e físicos que interferem no resultado de um processo.

Neste contexto, apresenta-se, a seguir, alguns aspectos condicionantes do processo avaliativo em instituições de ensino superior, mais especificamente, em universidades públicas brasileiras.

Uma vez tomada a decisão de realizar um processo de avaliação institucional, o primeiro passo, de ordem prática e técnica, é a elaboração do projeto que norteará as atividades, a partir da sua fundamentação, definição de objetivos, metas, metodologia, cronograma e recursos necessários.

É o projeto da instituição que servirá de paradigma básico, em torno do qual se dimensionará as diretrizes da avaliação (Coelho, 1992). Portanto, é por meio deste marco de referência que será possível estabelecer comparação entre o real e o desejado.

Para avaliar é preciso conhecer, ter uma visão da totalidade. Só assim poderá ser atribuído julgamento de valor. No entanto, a diversidade de funções que a universidade contemporânea desempenha e a fragmentação existente dentro dela, levam autores como Demo (1983:21) a considerar que "a universidade sabe menos que tudo o que ela é propriamente".

Quanto aos objetivos da avaliação, estes devem estar vinculados aos objetivos da universidade, ou seja, os de cumprir sua missão pública, na formação de profissionais, na realização de pesquisas (básicas e aplicadas), na prestação de serviços e por meio de seus serviços de extensão, além da eficiência de sua gestão administrativa. Neste sentido, a

avaliação tem em vista redimensionar o compromisso da instituição com a comunidade e a sociedade (Both, 1992).

Autores como Schwartzman (1988) diz ser necessário saber quais são os objetivos explícitos que a instituição busca. Estes objetivos servem de parâmetro para a avaliação dos resultados. Porém, é importante, também, que sejam pesquisados os objetivos implícitos, ou seja, aqueles que não estão escritos formalmente, mas que, na realidade, são perseguidos pela sua comunidade.

Conclui-se, todavia, que na falta de uma definição clara de objetivos, é difícil estabelecer-se qualquer que seja o critério de avaliação (Pilatti et al. 1992), e ainda, que estes objetivos devem ser claros para todos os atores, os quais, serão, ao mesmo tempo, avaliados e avaliadores.

Definido o objeto da avaliação, o próximo passo é definir a unidade de análise, que, segundo Schwartzman (1988) é complexa, dada a variedade de estruturas organizacionais das IES brasileiras. Por exemplo, um **curso** pode ser identificado de modo distinto em cada uma das instituições. No entanto, a tendência dos processos avaliativos no Brasil é predominantemente realizada por meio dos cursos, tendose em vista ser a formação profissional a principal função do ensino superior.

As experiências com avaliação desenvolvidas e apresentadas por Pilatti et al. (1992) têm demonstrado que a prioridade é dada ao ensino de graduação. Estas avaliações são desenvolvidas em diferentes tipos e trabalham, de modo geral, com questões ligadas ao vestibular, às taxa de aprovação e reprovação, evasão, formação profissional, ao perfil sócio-econômico-cultural do estudante, a qualificação e ao regime de trabalho docente, bem como, à qualidade do ensino, entre outros aspectos.

A literatura básica sobre o assunto, em sua grande maioria, inclusive a Proposta Nacional (BRASIL/SESu/MEC, 1994) sugere iniciar pelo ensino de graduação, sem contudo, perder de vista as outras dimensões acadêmico-científicas e de gestão administrativa.

Quanto a abordagem metodológica, há, na maioria dos estudos realizados, a concordância entre os autores, sobre o uso das abordagens quantitativa e qualitativa. Para

Durham (1988) os dados quantitativos não nos fornecem todas as informações necessárias, mas oferece indicações importantes. Para Both (1992), os aspectos qualitativos devem sobrepor-se aos quantitativos sugerindo soluções.

Segundo Schwartzman e Gaetani (1993) as desconfianças entre as abordagens quantitativas e qualitativas, dificultam a construção de um sistema global, flexível que seja capaz de combinar as contribuições de ambas.

No entanto, as experiências apresentadas nos últimos eventos realizados com o objetivo de discutir o tema, têm demonstrado o esforço das instituições para trabalhar com as duas abordagens. Assim, a questão de qualidade *versus* quantidade deve ser uma relação de inter-complementariedade.

O importante porém, é que, em se tratando de processo, nunca será perfeito, logo, deverá ser sempre aperfeiçoado, e para que se torne uma atividade permanente, deve se constituir numa cultura, na qual, paulatinamente possa mudar o comportamento dos atores na busca da qualidade. Assim, a metodologia deve prever a avaliação tanto no decorrer como no final do processo.

Outra questão que metodologicamente deve ser considerada, é aquela em relação a riqueza da troca de experiências com outras IES, ou de experiências bem sucedidas na própria universidade.

Quanto à definição de quem fará a avaliação, são muitas as formas sugeridas pelos diversos estudiosos. No entanto, todos concordam entre si, que deve haver uma combinação de auto-avaliação (feita pela própria comunidade universitária) com avaliação externa.

Schwartzman (1988), salienta que a avaliação interna aumenta o envolvimento e a participação das pessoas na vida da instituição, permitindo, assim, que os objetivos sejam explicitados, as deficiências detectadas, além de fazer com que as pessoas se sintam responsáveis pela correção dos problemas percebidos. O mesmo autor lembra, porém, certas dificuldades, tais quais: interesses, perspectivas e competências distintas entre os docentes e as atividades finalistas da universidade; o de aflorar tensões latentes e, por último, as limitações de experiências internas da instituição.

Quanto à avaliação externa, apresenta-se sobre as mais diversas composições. Both (1992) propõe a criação de uma associação de ex-alaunos. Outros, como por exemplo, Durham (1992) sugerem a avaliação por pares. Beloni (1989) considera que os riscos decorrentes do envolvimento do processo de avaliação ficam minimizados, se se ocupar do processo uma grande variedade de participantes e consultores externos.

Assim, além da participação de professores, alunos e técnicos-administrativos, devem também fazer parte do processo representantes da sociedade civil organizada, pesquisadores, egressos, representantes de outros graus de ensino, etc.

Considerando-se a importância de que se reveste a avaliação como uma atividade que deve ser incorporada à rotina das instituições de ensino superior, importância esta já reconhecida pelas autoridades da educação superior no Brasil; discutida na elaboração do novo projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o qual, em sendo aprovado, a institucionalizará como um processo normal na administração do ensino superior, Durham (1992) e, exigida legalmente pelo recentemente extinto CFE, a avaliação já começa a ser incorporada organizacionalmente na estrutura das universidades públicas brasileiras.

Para Juliato (1991) a avaliação, como instrumento para a melhoria da qualidade da instituição de ensino superior, deve ser uma atividade permanente, vinculada às outras funções administrativas, ou seja, ao planejamento e à tomada de decisão.

Seguindo esta perspectiva, a Universidade de Brasília - UnB, optou, em 1994, por criar uma Coordenação de Avaliação Institucional-CAI, incorporada à Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional (APA).

De forma geral, o processo de avaliação é coordenado por uma comissão de avaliação vinculada à administração superior da universidade. Para Wilson (apud Schwartzman, 1988) quanto maior a integração entre o sistema avaliativo e a estrutura de decisão de uma instituição, maior é a probabilidade de que os resultados sejam postos em prática.

A composição dessas comissões de avaliação e os critérios utilizados, variam em cada universidade, sendo recomendada a participação de todos os segmentos acadêmicos, de especialistas e de setores da sociedade (BRASIL/SESu/MEC, 1994).

Para Schwartzman (1988) o sucesso da avaliação depende da legitimidade e do reconhecimento dos responsáveis pela condução do processo; neste sentido, os avaliadores devem ser reconhecidos e trazer o peso de sua autoridade. Portanto, devem ser escolhidas pessoas com competência, prestígio profissional e pessoal. O autor sugere que a indicação dos avaliadores (comitê ou comissão) seja feita por consulta à comunidade, ao mesmo tempo em que considera salutar que as autoridades tenham a possibilidade de opinar.

O desempenho de uma instituição depende, além de outros fatores, de sua infraestrutura. Portanto, a qualidade dos seus serviços, depende das condições de infra-estrutura (física, de material de apoio e equipamentos) que a universidade oferece.

Segundo Amorim (1992) o desempenho da instituição precisa ser questionado a partir da realização de suas tarefas de ensino, pesquisa e extensão, observando-se, em princípio, se as condições materiais e humanas são adequadas para o cumprimento da missão da universidade.

A mesma analogia pode ser desenvolvida para o processo de avaliação. Neste caso, é oportuno que cada universidade crie as condições de infra-estrutura necessárias a implantação, ao desenvolvimento e à consolidação dos resultados esperado do processo avaliativo.

Um processo de avaliação institucional requer que cada universidade crie um banco de dados, no qual elas terão as informações necessárias, de acordo com as prioridades eleitas na fundamentação teórico-prática do seu projeto. Acrescente-se, a necessidade da atenção especial que deve ser dada quanto ao rigor no tratamento dos dados estatístico, na relevância, na validade, confiabilidade e abrangência desses dados (Juliato, 1991).

Salienta-se ainda que para a construção da base de dados é fundamental definirem-se as variáveis relativas às atividades universitárias (BRASIL/SESu/MEC, 1994).

Outros autores julgam importante uma divulgação prévia para os avaliados dos instrumentos, métodos e às técnicas utilizados na coleta dos dados, além da testagem dos instrumentos.

Em relação aos critérios escolhidos para a realização de um processo de avaliação na universidade, vários autores ocuparam-se com tal questão, esclarecendo quanto à importância

de sua seleção. Entre outros, destaca-se os estudos realizados por, Therrien e Sobrinho (1984), Wanderley (1986), Ulhôa (1988), Demo (1991) e Amorim (1992).

Os critérios escolhidos devem ser aqueles que correspondam às múltiplas atividades da universidade, pois são eles que, segundo Amorim (1992) servem de parâmetro para expressar as opções e valores em relação aos quais é validada a evidência da avaliação.

Quanto a seleção e uso dos indicadores, Pilatti et al. (1992) lembra que é necessário uma prévia explicitação dos objetivos políticos, e que as prioridades estejam claras e previamente definidas.

Os critérios escolhidos devem ter uma certa padronização no sentido de orientar a elaboração da divulgação dos resultados do processo avaliativo.

Por outro lado, é imperioso que na seleção dos indicadores sejam observadas as características próprias, vocação, peculiaridades e estágio de desenvolvimento de cada instituição (Landim, 1992).

Wolynech (1990) já considerava ser importante a definição de um conjunto de indicadores que permitissem a comparação entre as IES públicas brasileira. Neste sentido, a Proposta Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras apresenta mais de vinte indicadores institucionais de avaliação, que vêm sendo utilizados nos últimos dois anos pelas universidades, o que não inviabiliza a utilização de outros de acordo com as necessidades e realidades institucionais.

Para Pilatti et al. (1992) é importante associar-se os indicadores de resultados com outros indicadores de entrada e processos, além de relacionar-se os indicadores de desempenho com as condições físicas e de infra-estrutura.

Os mesmos autores salientam, ainda, a importância de descobrir-se outros indicadores de desempenho, que possam ajudar na interpretação dos indicadores do processo, como por exemplo, a posição do mercado, medida pelos salários ou, ainda pela taxa de desemprego.

Em relação aos resultados, Pilatti et al. (1992) dizem estar entre as dificuldades do processo de avaliação, por razões que vão desde a ausência de um processo de tomada de decisão por parte das unidades envolvidas até pela não publicação destes.

Para Durham (1992:205) "a publicação dos resultados da avaliação é um instrumento democrático ainda num outro sentido: é uma forma privilegiada de prestação de contas à sociedade, do uso dos recursos públicos".

Por outro lado, Juliato (1991) coloca que os resultados da avaliação podem contribuir para orientar e subsidiar os administradores e as comunidades acadêmicas comprometidas com a qualidade e o aperfeiçoamento das IES. No entanto, o esforço é compensado apenas quando os resultados forem efetivamente usados.

Nichols (apud Juliato, 1991) recomenda que o relatório da avaliação inclua uma seção contendo recomendações para a ação. Para este autor o aperfeiçoamento institucional e a melhoria do seu desempenho serão alcançados por meio de ajustes feitos na missão da instituição, nos seus objetivos, no estabelecimento de novas metas de planejamento e por outras medidas.

A partir dessas considerações, conclui-se ser importante, não só a divulgação sistemática dos relatórios, como a implementação das mudanças necessárias ao aperfeiçoamento institucional.

2.10 Fatores Políticos

Pela definição escolhida para este estudo, entende-se por fatores políticos os elementos relacionados com o uso do poder, participação, envolvimento, etc.

Neste contexto, seguindo-se o procedimento anterior, são apresentados de forma resumida, alguns aspectos que se caracterizam como componentes políticos no processo avaliativo.

Partindo-se do pressuposto de que o principal objetivo da avaliação institucional é servir de apoio à política institucional, é oportuno e legal que a implementação do processo seja legitimada por seus órgãos superiores.

Ander-Egg (apud Aguilar et al., 1994) considera como um dos requisitos básicos para a avaliação que os responsáveis políticos pelo processo estejam convencidos de que a avaliação é necessária e devem estar de acordo com os propósitos desta, além de se comprometerem em incluir a avaliação como integrante de seus programas.

Para Pilatti et al. (1992:159) "o primeiro passo do processo avaliativo deve ser a conscientização dos atores envolvidos e o convencimento da complementariedade de várias abordagens". Portanto, deve haver um apelo à participação da comunidade, sob pena de correr-se o risco de um desmoronamento do processo.

Experiências mais recentes apontam várias formas de trabalhar a questão da conscientização da comunidade quanto à necessidade da implementação de um processo avaliativo. Esse trabalho pode ser realizado a realização de seminários, publicações de textos, reuniões setoriais, etc.

Neste contexto, é imprescindível que a avaliação tenha credibilidade junto à comunidade universitária e à sociedade que a mantêm.

Uma proposta de avaliação institucional, conforme vários estudiosos da educação superior, entre esses, Both (1992) deve iniciar a partir de seu projeto pedagógico, que é o agente norteador das ações da universidade.

Por outro lado, Zainko (1992). afirma que toda universidade tem seu projeto pedagógico, seja ele claramente explicitado ou não. fruto, ou não, de discussão com a comunidade acadêmica. No entanto, é preciso que se avance na busca de um projeto que atenda aos requisitos de qualidade cobrados pela sociedade, e, neste sentido, a avaliação serve como instrumento de aperfeiçoamento para suas atividades e para tomadas de decisão mais conscientes.

Outras considerações também são vistas como condicionantes do processo de avaliação institucional, como, por exemplo, a questão da autonomia das universidades. Para Both (1992:11) a autonomia constitui elemento essencial no processo avaliativo, caso contrário, fica caracterizado um desvio na essencialidade dos objetivos propostos".

Outro fator pode ser identificado em relação ao processo democrático vivenciado pelas instituições de ensino superior no Brasil, nas eleições para reitor. Pilatti et al. (1992), afirma que essa descontinuidade das equipes acarreta interrupção do processo e a má ou não utilização dos resultados já obtidos.

O tema **democracia** tem sido amplamente discutido por diversos estudiosos da educação superior, entre esses, Buarque (1989) como sendo um componente político que necessita de um novo entendimento.

Martins (1990), faz algumas considerações quanto às limitações que podem ir de encontro à validade e ao alcance dos esforços da avaliação, se não forem superados os condicionantes corporativo e credencialismo, os quais, dissimulam questões fundamentais da educação superior, como, por exemplo, a questão da qualidade, a degradação dos valores acadêmicos, a apropriação desigual do saber e a geração de grandes desperdícios.

Fatores políticos, como a ausência de políticas sociais, especialmente para o ensino superior; a falta de um padrão de qualidade para este nível de ensino e a inexistência de planejamento nas universidades, entre outros, são discutidos por autores, como por exemplo, Fávero (1989) Giannotti (1987) Demo (1994) Cunha (1994) e Buarque (1994).

2.11 Metodologias de Avaliação

Método significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrever-se e explicar-se os fenômenos em qualquer tipo de pesquisa (Richardson, 1985).

Há discordância entre os autores especializados quanto à escolha dos métodos adequados para avaliar as atividades acadêmicas e administrativas de uma universidade, tanto no que se refere aos aspectos relacionados ao desempenho (produtividade) acadêmico, quanto aos critérios ou indicadores a serem considerados nas diferentes dimensões do processo avaliativo.

As experiências têm demonstrado uma combinação entre o uso de métodos e técnicas quantitativas e qualitativas, com uma predominância do uso da abordagem quantitativa. No entanto, é o marco conceitual do processo avaliativo que tem um papel preponderante na definição da escolha do método.

Nos modelos quantitativistas, próprios da filosofia positivista (paradigma das ciências da natureza) predomina o uso de técnicas estatísticas. Suas características básicas, segundo Gomez (apud Saul, 1991) e Aguilar et al. (1994) são as seguintes:

- defesa do princípio de objetividade na avaliação;
- O método privilegiado é o hipotético-dedutivo utilizando-se da análise estatística;
- As normas da metodologia exigem operacionalização de variáveis, estratificação e aleatorização de amostra e construção de instrumentos de observação com suficiente grau de validade e fidedignidade;
- Apóia-se no enfoque particularista do critério de confiabilidade;
- A ênfase maior da avaliação está nos produtos ou resultados;
- O delineamento experimental requer um controle rigoroso das variáveis intervenientes, neutralizando algumas e manipulando e observando o efeito de outras;
- O modelo experimental busca a informação quantitativa mediante meios e instrumentos objetivos;
- Tendência ao emprego de grande números de amostras de casos para permitir generalizações estatísticas válidas.
- Permite respostas curtas, sucintas, com possibilidade de serem formalizadas matematicamente, bem como, sistematizáveis e generalizáveis;

Em contrapartida, a abordagem qualitativa apóia-se em bases teóricas da fenomenologia (privilegia aspectos subjetivos, percepção da consciência) e da dialética (visão dinâmica entre sujeito e objeto, enfoque crítico-participativo) apresentando, segundo Aguilar et al. (1994), entre outras, as seguintes características:

- Apóia-se no paradigma naturalista, fenomenológico e no enfoque holístico;
- Utiliza dados e informação qualitativa, por meio de amostras reduzidas;

- Utiliza-se da análise de conteúdo, com predomínio da indução;
- Caracteriza-se por ser mais difícil e laborioso, o que exige maior qualificação teórico conceitual.
- Traz informações subjetiva, valorações, atitudes, etc.
- Tem limitações para fazer comparações;
- Permite respostas muito detalhada.

Ressalta-se, entretanto, que ambos os métodos não são excludentes e, sim, complementares.

A avaliação na perspectiva do método qualitativo, apresenta segundo Gomez (apud Saul, 1991) entre outras, as seguintes características:

- A educação e a avaliação não podem ser compreendidas como processos tecnicistas desligados de valores;
- A avaliação não pode visar unicamente a comparar, de modo asséptico, os resultados conseguidos com objetivos preestabelecidos, observáveis e quantificáveis;
- Os métodos estão direcionados para focar os processos da prática educativa, com a intenção de proporcionar a informação necessária para a formulação e reformulação racional da ação didática, o que não se pode conseguir por meio da avaliação somativa.
- A avaliação requer um delineamento flexível e uma metodologia sensível às diferenças, aos acontecimentos imprevistos, à mudança e ao progresso, às manifestações observáveis e aos significados latentes;
- O enfoque sobre os processos enfatiza a descrição e a interpretação, a mudança e o contexto, não rejeita os dados quantitativos nem sugere que se esqueçam os resultados;
- A avaliação tem o propósito de compreender a situação mediante a consideração das interpretações e aspirações daqueles que nela atuam, para oferecer a informação que cada um dos participantes necessita para entender, interpretar e intervir de modo o mais adequado.

Ressalta-se, porém, que o que define a escolha entre uma metodologia em que predomine a abordagem quantitativa ou a qualitativa é a forma pela qual se pretende analisar o objeto em estudo.

3. METODOLOGIA

A partir da revisão de literatura que embasou a fundamentação teórico-empírica referente ao objeto deste estudo, pretendeu-se operacionalizar a seguinte pergunta de pesquisa: **os fatores técnicos e políticos condicionam a sistematização da avaliação institucional em universidades públicas brasileiras?**

3.1 - Pressuposto da Pesquisa

O pressuposto que fundamentou a realização desta pesquisa foi o de que as experiências avaliativas divulgadas por meio de relatórios, artigos, seminários, etc. indicam problemas metodológicos, que puderam ser classificados sob dois aspectos: um, de ordem técnica outro, de ordem política, os quais, interferem na avaliação da educação superior, especialmente, em universidades públicas brasileiras.

3.2 - Perguntas de Pesquisa

Com a finalidade de auxiliar a obtenção da resposta à questão central foram elaboradas perguntas de pesquisa, cujas respostas, individualmente, também serviram de subsídios, os quais, apoiaram as teorias existentes sobre o tema:

3.2.1 - Que fatores técnicos estão envolvidos nos processos avaliativos das universidades públicas brasileiras?

3.2.2 - Que fatores políticos estão envolvidos nos processos de avaliação, nas universidades públicas brasileiras?

3.3 Definição de Termos

A revisão da literatura que embasou o tema deste estudo - à questão central e as perguntas decorrentes - apresentou termos que foram assim definidos:

- a) Fatores: são elementos que contribuem ou influenciam na obtenção de um resultado.
- b) Fatores técnicos: são elementos relacionados com os aspectos estruturais e físicos que interferem no resultado de um processo.
- c) Fatores políticos: são elementos relacionados com o uso do poder, da participação e da aceitação, e que, também, influenciam no resultado de um processo.
- d) Universidades públicas: instituições de ensino superior mantidas pelos poderes públicos federal, estadual ou municipal.
- e) Avaliação: "coleta e interpretação, de maneira sistemática e formal de informação relevante a qual serve de base para julgamento racional em situação de decisão" (Dressel, 1978:9).

3.4 - Design e perspectiva da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza bibliográfica e empírica, uma vez que pretendeu identificar até que ponto os fatores técnicos e políticos condicionam a

prática da avaliação institucional em universidades públicas brasileiras, por meio dos projetos de avaliação e de questionários. O nível da pesquisa foi exploratório, uma vez que ainda é pequeno o conhecimento do tópico em estudo.

O método foi descritivo, possibilitando um nível de análise que identifica as características dos fenômenos, a ordenação e a classificação desses. A perspectiva deste estudo foi sincrônica com corte transversal à medida que refletiu a situação existente no momento da coleta dos dados por meio de representatividade de um universo, o que significa que estudos posteriores poderão identificar outros fatores (Richardson, 1985). Quanto a sua abordagem utilizou-se a de natureza qualitativa.

3.4.1 - População

A população desta pesquisa foi composta por universidades públicas brasileiras (federais e estaduais) que, no momento, estavam desenvolvendo processos de sua avaliação institucional.

A pesquisa documental foi fundamentada por 21 propostas de avaliação institucional elaboradas a partir do ano de 1993, encaminhadas por universidades públicas brasileiras em resposta à solicitação feita no início do desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa empírica foi realizada com base nas respostas dos questionários enviados àquelas universidades que tinham seus projetos de avaliação aprovados pelo PAIUB/SESu/MEC nos anos de 1993/94.

3.4.2 - Dados: Tipo, Coleta e Tratamento

Foram utilizados dados de fontes secundárias e primárias.

Os dados de fontes secundárias foram coletados por meio de projetos recebidos de 21 universidades (Anexo nº 1) os quais, apresentaram suas propostas de avaliação institucional.

A pesquisa realizada por meio desses documentos teve o propósito de confirmar a existência e o comportamento dos fatores técnicos e políticos nos diferentes procedimentos de avaliação utilizados pelas universidades.

Foram utilizados dados de fontes primárias, coletados por meio de questionários semi-estruturados, nos quais estavam elencados os fatores técnicos e políticos que, teoricamente, condicionam a sistemática de avaliação institucional em universidades públicas. (Anexo 10 e 11).

Os questionários foram elaborados a partir da revisão de literatura, respaldados por entrevistas informais, realizadas com representantes da comunidade acadêmico-científica por ocasião das participações em eventos que abordassem o tema, avaliação institucional em universidades, promovidos por instituições de ensino superior, no decorrer da revisão da fundamentação teórica realizada no segundo semestre de 1994.

Essas entrevistas serviram para orientar a maneira mais objetiva de elaborar as perguntas para que se obtivesse respostas claras ao mesmo tempo em que deixava o respondente à vontade para acrescentar justificativas ou observações que julgasse conveniente. O resultado dessas entrevistas serviu, também, para perceber-se que o grau de compreensão sobre o processo de avaliação nas universidades variava, significativamente, entre os três segmentos da comunidade universitária. Neste sentido, optou-se por elaborar dois tipos de questionários. Um, destinado ao segmento docente e outro, para os segmentos técnico-administrativo e estudantil.

Os referidos instrumentos de pesquisa foram pré-testados por cinco representantes da comunidade acadêmica de duas universidades, sendo uma federal e uma estadual.

Para que nenhuma intencionalidade pudesse influenciar no resultado desta pesquisa, os questionários foram encaminhados para representantes dos três segmentos universitários. Para os docentes optou-se pelo presidente/coordenador das comissões de avaliação institucional e/ou Pró-Reitor(a) de Ensino de Graduação. Para o segmento técnico-administrativo optou-se pelo diretor do Departamento de Recursos Humanos; e, para o segmento estudantil escolheu-se o presidente do DCE.

Numa primeira remessa, na segunda quinzena do mês de janeiro de 1995, foram encaminhados os questionários para as universidades segundo o critério acima referido. Posteriormente, na segunda quinzena do mês de abril, repetiu-se o envio dos questionários para aquelas universidades que não haviam respondido até aquela data.

Junto a estes, foi anexo uma carta explicativa dos objetivos da pesquisa, na qual havia o compromisso expresso de que os dados não seriam analisados individualmente, mas no conjunto das universidades participantes da pesquisa

O tratamento dos dados foi realizado por meio do uso de técnica da estatística descritiva que se adaptam a este tipo de estudo, mais especificamente, a distribuição de frequência.

Para a tabulação dos dados foram organizadas matrizes de maneira a garantir-se a fidelidade das informações e a confiabilidade dos resultados.

A constatação dos fatores que foram favoráveis, ou não, aos processos avaliativos nas universidades, foi realizada por meio da confrontação dos resultados obtidos das fontes primárias com os dados examinados nas fontes secundárias. Mesmo considerando-se as especificidades e realidades distintas das universidades, procurou-se verificar a compatibilização das informações referentes aos fatores selecionados.

Após a análise e sistematização dos dados, foi feita uma seleção dos fatores técnicos e políticos que condicionam, favoravelmente, a sistematização de um processo avaliativo em instituições de ensino superior, com o objetivo de indicar, a partir destes, os elementos que podem subsidiar o desenvolvimento sistemático da avaliação intitucional em universidades públicas brasileiras.

3.5 Limitações da Pesquisa

Considerando-se algumas limitações que trabalhos desta natureza, ou seja, que se utilizam da pesquisa empírica, tendem a apresentar, cita-se, a seguir, os que foram considerados mais significativos em termos de possível interferência em seus resultados.

3.5.1 Quanto ao Método

Este tipo de estudo limita-se a identificar os fenômenos, ordenando-os e classificando-os; no entanto, não aprofunda a análise das causas e dos efeitos. Neste sentido, os resultados aqui apresentados refletem a convicção da autora, sem constituir-se na proposição de uma verdade do ponto de vista científico.

3.5.2 Quanto ao Desenvolvimento do Estudo

A elaboração do instrumentos de pesquisa exigiu muita discricção na maneira de formular as perguntas, por se tratar de um tema complexo e polêmico no ambiente dessa organizações. Desta forma, alguns aspectos podem ter sido prejudicados

Outro aspecto que merece ser salientado é quanto a aplicação dos questionários ter sido realizada postalmente, o que acarretou não só uma demora na obtenção da devolução destes, como a não oportunidade para tirarem-se possíveis dúvidas que eles possam ter provocado nos respondentes.

Além dos aspectos acima referidos, ficou a impressão de que alguns membros da comunidade universitária não se sentiram à vontade em participar da pesquisa, por razões várias, não explicitadas, mas demonstradas por meio de correspondência recebida.

Em relação a pouca representação dos segmentos técnico-administrativo e estudantil, a análise e, conseqüentemente, seus resultados, limitam-se às universidades representadas, ou seja, não possibilitam generalizações.

4. AS PROPOSTAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS.

Sabendo-se que o início das discussões sobre a avaliação institucional nas universidades brasileiras, especialmente, a das universidades públicas, data dos anos 80, convém ressaltar que, até 1993, somente experiências isoladas de avaliação foram sendo desenvolvidas em algumas IES. É a partir do segundo semestre deste mesmo ano, com o apoio financeiro da SESu/MEC por meio do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, que um número significativo de universidades desencadeou, de fato, seus processos de avaliação institucional.

Em novembro de 1993, foi divulgado pela SESu/MEC um documento básico contendo uma Proposta Nacional de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, elaborado e aprovado por representantes da comunidade acadêmico-científica de diversas IES do País e da SESu/MEC, com o objetivo de subsidiar a elaboração dos projetos de avaliação institucional, fornecendo, especialmente, um roteiro de variáveis e indicadores como meio de homogeneizar uma linguagem para todas as instituições de ensino superior do País, sem contudo, representar um modelo único de avaliação institucional para as universidades brasileiras.

Na presente pesquisa, esse documento serviu de parâmetro para a análise de 21 projetos de IES públicas brasileiras, elaborados nos anos de 1993/94, sendo que todos receberam apoio financeiro do PAIUB/SESu/MEC para ser implementados até dezembro de 1995.

Nesta fase da pesquisa documental, apresenta-se, inicialmente, a Proposta Nacional-SESu/MEC, que serviu de base para a análise de conteúdo destes 21 projetos, no qual procurou-se identificar a presença e o comportamento dos fatores nos diferentes procedimentos de avaliação utilizados nas propostas daquelas universidades.

As universidades que serviram de base para a análise documental nesta pesquisa, apresentaram as seguintes características: são públicas, isto é, mantidas pelo Estado, destas, 15 (75%) são federais e 6 (28,5%) são estaduais, com representação de todas as regiões, sendo que a região mais representada foi a Região Nordeste, com 7 universidades.

Para a análise dessas propostas, escolheu-se o seguinte roteiro metodológico: em primeiro lugar, agrupou-se aquelas que apresentaram procedimentos iguais ou semelhantes àqueles sugeridos pela Proposta Nacional, as quais, totalizaram 16 Universidades, sendo estas: (12 federais) UFPB; UFSCar; UFG; UFSC; UFPR; UFS; UFRN; UFAL; UFPI; UFRGS; UFV; UFF; e (4 estaduais) UECE, UNICAMP; UEPA e UEPG.

Em seguida mereceram destaque aquelas que, por um ou outro aspecto, apresentaram um modelo (com base em paradigmas definidos) sendo estas, a UnB e a UEFS, ou as que adotaram um procedimento peculiar às características de suas universidades, como foram os casos da UFMT e da UFMS. A UDESC que optou por começar a avaliação institucional pela elaboração de seu Projeto Pedagógico, também, consta neste rol de IES.

Procurou-se, ao analisar esses documentos - é bom que se esclareça - não fazer atribuições de valor em relação à apresentação do conteúdo desses, no sentido de defini-los como o melhor projeto ou o que apresentou o melhor procedimento. O objetivo, conforme já foi exposto, era apenas o de identificar os fatores, que estão servindo de suporte para esta pesquisa.

Esta perspectiva foi a que determinou que, nesta pesquisa, não fosse seguida nenhuma linha teórica, para que atendesse aos objetivos preliminarmente traçados, o que não significa que a autora não tenha sua linha teórica definida. No entanto, ao longo deste trabalho procurou-se manter a neutralidade necessária.

4.1 A Proposta Nacional - SESu/MEC

Apresenta-se, resumidamente, o conteúdo do documento básico que contém a proposta para avaliação institucional das universidades brasileiras, em nível nacional.

4.1.1 Fundamentação

O pressuposto apresentado pela comissão que elaborou esse documento é que, em sendo a universidade uma instituição responsável pela produção e disseminação do saber, deve-se dela esperar e exigir desempenhos eficientes e um elevado padrão de qualidade nos serviços que presta à sociedade.

Neste sentido, a avaliação institucional deve representar o contraponto entre o que a instituição se propõe e o que, de fato, realiza, na busca do atendimento a uma tripla exigência da universidade contemporânea, tais sejam (BRASIL/MEC/SESu, 1994:12):

- "a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária;
- c) um processo sistemático de prestação de contas à sociedade".

Tendo-se em vista que a avaliação institucional é uma maneira de estimular o aprimoramento das atividades da universidade. Sua transformação, deve, portanto, tornar-se um processo contínuo e aberto a todos os setores e pessoas que possam participar do repensar de seus objetivos, desenvolvimento e resultados.

4.1.2 Princípios

São considerados neste documento, tendo-se em vista a descentralização do processo decisório, os seguintes princípios (MEC/SESu, 1994:13)

- "- aceitação ou conscientização da necessidade de avaliação por todos os segmentos envolvidos;
- reconhecimento da legitimidade e pertinência dos princípios norteadores e dos critérios a serem adotados;
- envolvimento direto de todos os segmentos da comunidade acadêmica na sua execução e na implementação de medidas para melhoria do desempenho institucional".

4.1.3 Objetivos

O documento apresenta como **objetivo geral**..."rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas" (MEC/SESu, 1994:13).

E, como objetivos específicos:

- "1. Impulsionar um processo criativo de auto-crítica da instituição, como evidência da vontade política de auto-avaliar-se para garantir a qualidade da ação universitária e para prestar contas à sociedade da consonância dessa ação com as demandas científicas e sociais da atualidade;
2. Conhecer numa atitude diagnóstica, como se realizam e se interrelacionam na universidade as tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa extensão e administração;
3. (RE) estabelecer compromissos com a sociedade, explicitando as diretrizes de um projeto pedagógico e os fundamentos de um programa sistemático e participativo de avaliação, que

permita o constante reordenamento, consolidação e/ou reformulação das ações dela decorrentes:

4. Repensar objetivos, modos de atuação e resultados na perspectiva de uma Universidade mais consentânea com o momento histórico em que se insere, capaz de responder às modificações estruturais da sociedade brasileira:
5. Estudar, propor e implementar mudanças das atividades acadêmicas do ensino, da pesquisa e da extensão e da gestão, contribuindo para a formulação de projetos pedagógicos e institucionais socialmente legitimados e relevantes".

4.1.4 Características

A avaliação da universidade é institucional quando considera todos os aspectos de suas múltiplas atividades-fim e meio. Neste sentido, tanto pode ser realizada por meio de uma análise simultânea do conjunto dessas atividades, como podem ser hierarquizadas as dimensões a partir de prioridades definidas no âmbito da instituição e dos recursos disponíveis.

Outra característica destacada foi quanto à participação dos membros da comunidade acadêmica, tanto na implementação, como na utilização dos resultados, no sentido de que sejam adotadas medidas que conduzam à melhoria institucional.

A proposta orienta, também, para a adoção de uma sistemática de avaliação que combine avaliação interna com avaliação externa, como uma maneira de diminuir a influência corporativa, por um lado, e, por outro lado, incorporar a opinião valorativa de outros importantes segmentos da sociedade.

Nestes termos, o processo de avaliação deve se utilizar, tanto de procedimentos da abordagem quantitativa, quanto da abordagem qualitativa das atividades desenvolvidas pela instituição.

Ressalta, ainda, a importância de utilizar-se de experiências já vivenciadas ou em andamento na instituição, de maneira que possam ser incentivadas e/ou integradas num processo global.

Por fim, esta Proposta acrescenta que esse processo de avaliação institucional deve ser contínuo e sistemático, de reflexão e redefinição dos objetivos e prioridades da instituição. No entanto, não deve ter caráter punitivo ou premiativo.

Além desses fatores, que conduzem para a legitimidade política do processo, outros fatores devem conduzir para a legitimidade técnica, tais sejam:

1. Quanto à metodologia: a elaboração dos indicadores devem ser apropriados aos objetivos do processo e utilizar-se de procedimentos quantitativos e qualitativos;
2. Quanto às informações: deve ser garantida sua fidedignidade, constituindo-se tal fato condição necessária para o êxito do processo.

Para este fim, é importante criar-se uma base de dados, que deve, primordialmente, conter informações sobre as principais variáveis referentes ao ensino superior. (A indicação dessas variáveis constam no anexo.06). No entanto, elas podem e devem ser ampliadas e conter detalhamento dos modos de tratamento e análise das informações de maneira a proporcionar interpretações qualitativas consistentes.

4.1.5 Desenvolvimento da Proposta

Em função da complexidade e das peculiaridades que cada IES apresenta, a metodologia sugerida para o desenvolvimento do processo de avaliação foi que esta se realize por etapas simultâneas, interdependentes e complementares, respeitando-se as características e finalidades do projeto institucional de cada uma dessas universidades.

O documento sugere, que o processo se inicie dando ênfase ao ensino de graduação, em função de sua abrangência no universo das instituições, devendo, no entanto, abranger os demais aspectos e dimensões das atividades-fim e meio da universidade.

4.1.6 Indicadores Institucionais da Avaliação

Os indicadores propostos referem-se às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. Esses indicadores representam, em alguns casos, aspectos quantitativos e, noutros, aspectos qualitativos. Cada IES deve complementar o conjunto desses aspectos com outros que julgue substanciais para o desenvolvimento e consequentes resultados do processo. A relação desses indicadores constam do anexo 07.

O documento sugere um roteiro específico para a avaliação do ensino de graduação, o qual, de forma resumida, assim se apresenta.:

I. Quanto aos Aspectos Gerais

A avaliação do ensino de graduação tem como propósito conhecer e dimensionar as características e os fatores que estão envolvidos no processo ensino-aprendizagem, com vistas a identificação de ações para seu aprimoramento. Neste contexto, envolve os aspectos globais do curso e de suas disciplinas.(BRASIL/SESu/MEC, 1994:16)

As dimensões a serem avaliadas, foram agrupadas em 4 categorias, a saber:

"a) Fatores relativos às condições para o desenvolvimento das atividades curriculares, tais como:

* condições técnicas:

recursos humanos = docentes e técnicos administrativos

infra-estrutura = biblioteca, laboratórios, oficinas, etc.

b) fatores relativos aos processos pedagógicos e organizacionais utilizados no desenvolvimento das atividades curriculares, tais como:

* interdisciplinaridade

* enfoques curriculares

* procedimentos didáticos

* interação teoria-prática: integração das atividades de pesquisa e extensão às práticas curriculares

c) fatores relativos aos resultados alcançados do ponto de vista do perfil do formando, tais como:

* importância e competência para o desenvolvimento das funções (papéis) básicas da profissão.

* capacidade de análise e crítica.

d) fatores relativos à formação de profissional crítico habilitado a atender às exigências de contexto social, tais como:

* envolvimento do aluno em projetos de pesquisa, extensão e cultura durante sua formação curricular e as condições criadas para tal.

* condições e perspectiva do mercado de trabalho.

* demandas gerais da sociedade".

2. Metodologia

Quanto à implantação e o desenvolvimento da avaliação institucional, a orientação foi que ela fosse realizada envolvendo três etapas: diagnóstico, avaliação interna e avaliação externa.

O diagnóstico refere-se a um dossiê técnico, o qual contém dados referentes aos aspectos quantitativos e qualitativos da realidade a ser examinada.

A avaliação interna deve ser realizada com a participação da comunidade universitária, por meio de uma auto-avaliação e do diagnóstico técnico, gerando, a partir desses, o projeto acadêmico da instituição.

A avaliação externa deve contar com a participação de pares acadêmico-científicos, conselhos profissionais, entidades de trabalhadores, egressos universitários e outros membros da sociedade.

Neste contexto, será necessário adotar-se um sistema de coleta de informações tanto quantitativas, quanto qualitativas, tendo-se em vista a importância de questionar-se

determinados dados quantitativos, dando sentido pedagógico e acadêmico aos dados coletados.

Esse processo sugere a constituição de uma comissão para coordenar os trabalhos, a qual deverá ter composição diversificada contemplando a participação dos diversos segmentos da comunidade acadêmica, de especialistas e de setores sociais e profissionais.

3. Desenvolvimento

De forma resumida, descreve-se, a seguir, alguns aspectos relativos a cada etapa do processo de avaliação do ensino de graduação.

3.1 Diagnóstico

É a etapa na qual deve ser reunido um conjunto de informações sobre a situação do objeto do estudo, no caso, os aspectos associados ao ensino de graduação, e outras dimensões que o inserem no contexto institucional. Significa, portanto, a existência de dados disponíveis, como: programas acadêmicos (iniciação científica, monitoria, etc.) e atividades de extensão.

Esses dados deverão gerar indicadores para a avaliação interna e externa. A relação desse indicadores pode ser encontradas no anexo 08.

3.2 Avaliação Interna

Considerada, também, como auto-avaliação, constituindo-se no momento em que a instituição reflete sobre suas atividades em todas as suas dimensões.

Esta etapa deve, fundamentalmente, ser realizada com a participação de professores e alunos, envolvendo os seguintes componentes:

a) Avaliação de cursos

Nessa dimensão devem ser considerados três conjuntos de elementos:

* Condições: do corpo docente, discente e técnico administrativo; infra-estrutura, organização curricular, perfil profissional, estágios; participação de estudantes em atividades de iniciação científica, extensão e monitoria; integração do curso com a área científica, profissional e a sociedade em geral.

* Processos: Interdisciplinaridade, adequação do corpo docente aos cursos (domínio do conteúdo, planejamento, compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão, etc.); avaliação da aprendizagem (critérios e relevância dos conteúdos avaliados), interação universidade/sociedade.

* Resultados: capacitação dos concluintes; preparo para o exercício das funções profissionais; qualidade do curso (necessidades do mercado de trabalho, atualidade e relevância técnico-científica dos conteúdos, adequação do currículo às necessidades futuras) etc.

b) Avaliação da disciplina

Esse trabalho consiste, basicamente, em analisar aspectos pedagógicos, tais como: objetivos da disciplina; plano de ensino; procedimentos didáticos, atividades práticas, condições de infra-estrutura e de recursos humanos disponíveis para o desenvolvimento das disciplinas.

c) Avaliação do desempenho docente; implica em: desempenho técnico-científico (clareza, fundamentação, interrelação e domínio dos conteúdos, capacidade de síntese, etc.); desempenho didático-pedagógico (cumprimento de objetivos, procedimentos e materiais didáticos/bibliográficos); atitudes e valores, pontualidade, etc.

d) Avaliação dos estudantes: expresso em base acadêmica, participação, formação ética, presença integral, etc.

e) Avaliação do desempenho técnico-administrativo.

f) Avaliação da gestão universitária.

3.3 Avaliação Externa

Apresenta-se como um novo componente da avaliação na universidade, tendo o papel de ser complementar à avaliação interna. Neste contexto, tem como base: a auto-avaliação e a análise da comissão externa.

Os avaliadores externos devem ser profissionais com titulação e/ou experiência relevantes, representando os pares acadêmico-científicos, entidades de profissionais, egressos, etc.

Esta etapa da avaliação deverá analisar os seguintes aspectos (BRASIL/SESu/MEC, 1994:19):

"a) corpo docente: titulação, regime de trabalho, carga didática, produção acadêmica e seu impacto no ensino de graduação, rotatividade, endogenia, existência de pós-graduação e seu benefício à graduação, política de capacitação docente:

b) corpo técnico-administrativo: número, capacitação, adequação aos cursos:

c) corpo discente: oportunidades de pesquisa, bolsas, etc.

d) infra-estrutura: bibliotecas, laboratórios, oficinas, ateliers, escritórios, consultórios, outros espaços relacionados aos cursos de graduação:

e) análise dos currículos dos cursos de graduação:

f) mercado de trabalho: situação atual e tendências; frentes alternativas; áreas de trabalho potencial na região de influência da IES:

g) outros aspectos: relativos a especificidades institucionais, regionais, inclusive aspectos conjunturais, tais como padrões salariais, greves, que possam afetar motivação e desempenho de estudantes e professores.

h) estudo de acompanhamento de egressos".

O fluxograma do desenvolvimento desse roteiro está no anexo 09.

4.2 Os Projetos de Universidades Públicas Brasileiras

São apresentados, a seguir, os roteiros desenvolvidos nos 21 projetos disponíveis, os quais foram elaborados a partir de 1993, com cronogramas de execução previstos para sua conclusão em 1995.

4.2.1 Aspectos Gerais

O processo de avaliação institucional em universidades é precedido pela elaboração de um projeto, no qual constam alguns aspectos formais exigidos nesse tipo de documento.

Esse projeto tem, entre outras finalidades, a de escolher os procedimentos por meio dos quais o processo vai se desenvolver, estabelecer os princípios norteadores, definir os objetivos esperados, estabelecer um cronograma de realização das atividades e uma previsão orçamentária.

Neste contexto sua elaboração objetiva, também, submeter à apreciação e aprovação dos conselhos superiores da universidade o processo de avaliação institucional da universidade e, ainda, torná-lo de conhecimento público da comunidade universitária e sociedade em geral.

A seguir, são apresentados os aspectos gerais contidos nos diferentes projetos que serviram de fonte secundária para a realização desta pesquisa.

4.2.2 Justificativa/Apresentação

Este item refere-se a uma introdução, geralmente de conteúdo resumido, no qual estão circunscritas as razões que motivaram as universidades a desencadear seus processos de avaliação institucional.

De forma geral, as propostas apresentaram a necessidade e a importância de avaliar-se as universidades, tanto pelo seu caráter de prestadoras de serviços à sociedade quanto de produtora de um bem público - a educação.

Neste sentido, as justificativas fundamentaram-se, entre outros, nos seguintes propósitos:

a) Oportunizar às IES o (re)pensar de seus objetivos, processos e resultados, a partir da análise dos dados obtidos, no sentido de adequar os padrões e comportamentos institucionais à dinâmica da sociedade.

Desta forma, a redefinição da identidade institucional, passa indiscutivelmente, pela revisão de sua prática, por meio de uma análise crítica da realidade, da elaboração de um novo projeto pedagógico e sócio-político, e conseqüentemente, de sua missão, num processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico-científico e administrativo da instituição. Em alguns casos, fundamentaram-se na própria elaboração de seu projeto institucional no sentido de estabelecer suas políticas acadêmica, administrativa e financeira, como, por exemplo, foi o que estabeleceu a UFPI.

b) No compromisso da universidade em contribuir com o avanço da ciência e da técnica, em produzir e difundir às atividades artístico-culturais, e em formar profissionais tecnicamente competentes e politicamente comprometidos com os problemas da sociedade contemporânea. Estas são as razões sócio-político-científicas e acadêmicas que foram apresentada pela UFSCar.

Entende-se, entretanto, que esse compromisso pressupõe, via de regra, a preocupação com a qualidade da pesquisa, da extensão e do ensino de graduação e pós-graduação, e, neste sentido, a avaliação possibilita detectar os possíveis problemas que afetem o desempenho dessas atividades. Porém, para que esse compromisso com as mudanças seja efetivado, é preciso que ele seja assumido de forma coletiva, conforme muito bem destacou a UFRGS na sua proposta.

c) Na possibilidade do resgate de sua identidade enquanto instituição sócio-político-acadêmico-científica e cultural, no sentido de prestar contas à sociedade da consonância de suas ações frente às exigências do atual contexto brasileiro.

Esse propósito decorre do fato de que, há alguns, anos as instituições educacionais se deparam com o constante desafio de (re)pensar suas ações a partir da constatação da queda no nível de qualidade dos produtos por elas oferecidos, frente às exigências da modernidade existente nos cenários nacional e internacional. Algumas vezes, essas instituições são chamadas até a definir seu papel na sociedade. A UFRN, neste sentido, salientou que a busca desse projeto institucional deve unir, ao mesmo tempo, os princípios universais do saber e as especificidades do meio em que a instituição essa está inserida.

d) Implementar, a partir de um processo avaliativo, um sistema integrado de planejamento e gestão universitária, utilizando-se das informações obtidas para retroalimentar os processos de tomada de decisão.

Assim, deduz-se que a avaliação institucional orienta para a democratização/descentralização das ações em função da qualidade das atividades-fim e atividades-meio da instituição, com o propósito de efetivar as mudanças necessárias, no todo, ou em partes isoladas, objeto da avaliação. Portanto, é um processo dialético, que, por meio da reflexão permanente, permite a retroalimentação das informações, orientando a determinação de metas prioritárias para o desenvolvimento institucional. Foi como justificaram-se, por exemplo, a UFS, a UFRGS e a UnB.

Independente do procedimento adotado ou da concepção de avaliação que as universidades consultadas preconizam em suas propostas, pode-se perceber que os pressupostos que as justificaram coincidiram com o que está contido na Propostas Nacional que, por sua vez, sintetiza o pensamento daqueles que, há alguns anos, vêm buscando uma maneira de resgatar o compromisso da universidade com a sociedade que a mantém. Em termos gerais:

- A universidade como instituição responsável pela produção e disseminação do saber, e, em sendo a educação um bem público, deve ser avaliada na sua eficácia social e na eficiência de seu funcionamento, por meio de um processo contínuo que possibilite o repensar dos seus objetivos, processos e resultados, em busca da melhoria das ações institucionais, visando à garantia de um elevado padrão de qualidade dos serviços por ela oferecidos.

4.2.3 Princípios

Quanto aos princípios, observou-se uma pluralidade de expectativas por meio das quais as universidades entenderam e desejam conduzir seus processos de avaliação institucional. De forma sintética, e, tendo-se como referência as universidades: UFAL, UFV,

UFPB, UFSC, UEFS e UECE, destacou-se aqueles que representam os demais princípios contidos nas propostas consultadas.

01. Participação crítico-reflexiva, construtiva e integradora de todos os segmentos da comunidade universitária e de representantes da sociedade civil organizada, tanto na elaboração e condução do processo, quanto na implementação dos resultados.

02. Descentralização do processo decisório, respeitando-se o princípio da intercomplementariedade nas diversas dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.

03. A avaliação institucional não deve ser um processo destinado a punir pessoas ou setores da estrutura universitária.

04. Deve ser contínua, objetiva e captar aspectos quantitativos e qualitativos, elegendo, primordialmente, os aspectos acadêmicos da instituição.

05. A avaliação deve ser multidimensional (visão da totalidade) e integrar esforços, experiências e metodologias.

06. Deve ser um instrumento de ação política, enquanto correção de rumos na garantia da qualidade do objeto avaliado, portanto, seu processo deve ser legitimado pelas instâncias acadêmicas e administrativas da universidade.

07. Os resultados da avaliação devem ser públicos.

08. Deve apresentar, por meio de uma postura crítica, o compromisso com a integração da universidade com o contexto no qual ela está inserida.

09. Deve garantir a difusão, a criação e a democratização do saber.

10. Dar atenção aos sistemas de informações que garantem suporte a avaliação institucional, de forma que se obtenham julgamentos calcados em bases as mais objetivas e confiáveis possíveis.

A partir do conteúdo das propostas consultadas, pode-se resumir dizendo-se que, a avaliação institucional é um processo que tem como princípios básicos: a legitimidade, a abrangência (totalidade), a impessoalidade, a flexibilidade, o respeito à identidade institucional

(especificidade); a objetividade, que seja construtivo e integrador, real e contratual, e apresentar uma relação de continuidade, reciprocidade e transparência.

Pode-se observar, também, que, apesar da amplitude dos princípios estabelecidos pelas diferentes universidades, nada foi alterado em relação àqueles preconizados pela Proposta Nacional, conforme foi apresentado anteriormente.

Conclui-se, portanto, que houve um entendimento, comum, pelas IES analisadas, quanto à necessidade de assegurar-se tanto a legitimidade política, quanto a legitimidade técnica do processo de avaliação institucional, para que essa possa transformar-se numa atividade sistemática nas universidades públicas brasileiras.

4.2.4 Objetivos

A base teórica nos levou a considerar este item como um dos mais significativos, se não, o mais importante, na elaboração de uma proposta de avaliação. Na definição dos objetivos são traduzidas todas as expectativas quanto aos resultados esperados. Neste sentido, não deve haver espaço para utopias, considerando-se que devem ser observadas as verdadeiras condições para o desenvolvimento das ações e conseqüentes resultados.

Pelo exposto, entendeu-se, que a definição dos objetivos da avaliação institucional deve ser consetânea com a capacidade virtual da universidade em atendê-los, especialmente, quando se está tratando de instituições públicas nos quais predomine o fenômeno da burocracia.

Com base nesse pressuposto, foi feita uma análise cuidadosa dos objetivos apresentados pelas propostas consultadas, adotando-se como procedimento, escolher entre os redundantes, portanto, que apresentam um consenso geral, aqueles que correspondem aos delineados pela Proposta Nacional.

Por oportuno, salienta-se que os objetivos definidos nas propostas representaram as diferentes concepções sobre avaliação, modelos e expectativas em cada instituição.

Dentre esses, foram destacados:

1. o aperfeiçoamento por meio da reflexão constante, do processo de definição dos objetivos e das prioridades científicas e sociais da Instituição. (UFPB).
2. Revisão e aperfeiçoamento do projeto acadêmico quanto à qualidade e à pertinência das atividades- fim e meio desenvolvidas, frente às responsabilidades da instituição (UFRN).
3. Implantação da avaliação institucional como processo permanente de articulação efetiva entre as atividades- fim e meio da instituição, de modo a considerar-se a diversidade de idéias na unidade de ação, produzindo qualidade e, desta forma, extensão dos benefícios a toda sociedade (UFS).
4. (Re)estabelecimento de compromissos com a sociedade por meio de um processo sistemático e participativo de avaliação, que permita o constante reordenamento, consolidação e/ou reformulação das ações da Universidade (UFRGS).
5. Análise e reflexão da Universidade, visando a formação de uma consciência crítica, política e pedagógica voltada para o constante repensar da missão institucional. (UECE).
6. Desencadeamento de um processo de avaliação, em busca de uma definição de política acadêmica globalizadora, que possibilite, na práxis pedagógica, a integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão.(UDESC).
7. Impulso, via avaliação, a um processo de auto-crítica da instituição, como evidência da vontade política de auto-avaliar-se e de comprometer-se coletivamente com as mudanças necessárias ao melhor desempenho institucional. (UFG).
8. Diagnóstico do funcionamento e da interrelação das tarefas acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão e de gestão administrativa. (UEPA).
9. Promoção da avaliação institucional na Universidade concernente ao desempenho de suas atividades- fim e nos aspectos administrativos, levando-se em consideração sua autonomia didático-pedagógica e científica, a eficiência, a excelência, o processo decisório interno, sua vocação institucional e o seu compromisso social (UFMT).
10. Promoção da avaliação institucional na Universidade, tendo em vistas sensibilizar a Comunidade Universitária a firmar valores que conduzam à melhoria da qualidade do ensino,

da pesquisa, da extensão e da gestão administrativa, na busca de satisfazer o interesse de seus alunos e as necessidades da sociedade (UFSC).

11. Propor e implementar mudanças nas atividades -fim e de gestão, que contribuam para a formulação de projetos pedagógicos e institucionais, socialmente legitimados e relevantes. (UFMS).

Analisados todos estes objetivos, deparou-se com uma lista de expectativas, que fazem parte das aspirações daqueles que querem ver a universidade cumprindo a missão para a qual foi criada, e que, ao longo de sua trajetória, atingida pelas crises estruturais e conjunturais do sistema social que a sustenta, vem, gradativamente, perdendo não só a qualidade, mas a legitimidade de suas funções primordiais, que são - a elaboração e a difusão do conhecimento.

Ampliando-se o processo de análise, desta vez, com a literatura que fundamentou este estudo, percebeu-se a perfeita coerência destes objetivos com aqueles preconizados pelos estudiosos do assunto.

De um lado, essa relação de objetivos dá uma noção das múltiplas ações que um processo sistemático de avaliação pode impulsionar numa instituição universitária, e, por outro lado, evidenciar a importância da avaliação como uma atividade que deve ser incorporada às demais atividades pelas IES, devendo, inclusive, do ponto de vista da autora, constar como objetivo do próprio Projeto Institucional, como forma de garantir a permanente revitalização da universidade.

4.2.5 Características

A maneira como vem sendo amplamente discutida - principalmente, nos últimos anos - a avaliação institucional na universidade deve-se à sua própria característica de organização multifinalista. Nesses termos, torna-se imprescindível conceber um processo que contemple todos os aspectos institucionais em suas dimensões de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão, de modo indissociável e multi-complementar.

As características de um processo de avaliação institucional dessa natureza, por sua vez, guardam estreita vinculação com a concepção ou o procedimento adotado e os objetivos esperados.

De modo geral, as propostas consultadas apresentaram as seguintes características:

1. Proceder-se uma análise interna e externa de seus cursos, projetos pedagógicos e demais aspectos da universidade, com intensa participação dos membros da comunidade universitária e da sociedade.

A conclusão que se tirou desse fator político foi que essa participação significa assegurar-se o compromisso daqueles que fazem a universidade, o qual será imprescindível no contexto das mudanças que se fizerem necessárias.

2. Ampliar e sistematizar as atividades avaliativas já existentes na instituição, integrando-as num processo global, tendo, no entanto, como eixo central, o ensino de graduação.

Esta ação representa, além da valorização dos trabalhos já desenvolvidos ou em fase de desenvolvimento, um estímulo para a continuidade de atividades avaliativas sérias e conseqüentes. Representa, também, o reconhecimento de que é o ensino de graduação que predomina como atividade principal na maioria das universidades públicas brasileiras.

3. Transformar a avaliação num ato pedagógico por meio da ação participativa, adotando uma relação de reciprocidade e processualidade, portanto, contínua e sistemática, com vistas ao aperfeiçoamento institucional.

Depreendeu-se que uma nova visão do caráter avaliativo começou a ser incorporada, desta vez, transformando-se numa ação de valoração das atividades acadêmico-pedagógicas, portanto, menos produtivista.

4. Ampliar a dimensão diagnóstica de mera constatação de fatos, para um processo no qual resultados sirvam de medidas para a revitalização da instituição.

Esta característica dá à avaliação um caráter processual, conduzindo-a para um fluxo sistemático e contínuo, por meio do qual há um reinício de novas atividades avaliativas a partir dos resultados obtidos.

O que as propostas apresentaram como características de uma avaliação institucional, são, de fato, aspectos importantes, que não poderiam deixar de ser observados num processo que se pretenda sério e competente, e que a faz diferenciar das avaliações assistemáticas já vivenciadas nas universidades sob diversos meios, procedimentos e fins.

Finalmente, de um processo que tenha como pilares a auto-avaliação e avaliação externa; que seja contínuo, porque participativo e voluntário; que abranja todos os aspectos da vida universitária nas dimensões de quantidade e qualidade, e, ainda, com base em dados confiáveis, espera-se que produza resultados que contribuam para a manutenção e/ou melhoria institucional.

4.2.6 Metodologia

A metodologia desenvolvida em processos de avaliação institucional, depende da base teórica ou concepção de avaliação adotada pelas universidades, individualmente. Neste contexto, e, atendendo-se a um dos propósitos deste estudo, far-se-á uma exposição resumida das experiências de avaliação institucional, por meio dos diferentes procedimentos (aqui caracterizados como modelos) identificados nas propostas consultadas de algumas universidades públicas (federais e estaduais).

Por sua vez, explicita-se, antecipadamente, alguns aspectos metodológicos comuns aos diferentes projetos, como forma de facilitar a compreensão na descrição do fluxograma dos respectivos processos.

De modo geral, o desenvolvimento das propostas deverá se dar por etapas, como sugere a Proposta Nacional, e ser iniciada por um trabalho de **sensibilização** da comunidade e por um **diagnóstico**. As estratégias utilizadas compreendem as dimensões da avaliação **interna** e **externa** nas abordagens **quantitativa** e **qualitativa**. Quanto à organização, a implantação e o desenvolvimento do processo, serão, via de regra, conduzido por uma **comissão de avaliação**.

Os aspectos de sensibilização e diagnóstico serão considerados posteriormente, quando da descrição das etapas, conforme estabelecidas e apresentadas nos respectivos projetos.

Quanto às abordagens, ratificou-se com base nessas propostas, que a abordagem qualitativa privilegia os aspectos subjetivos, porque utiliza-se de critérios valorativos filosóficos e ideológicos, no entanto, oferece maior capacidade de análise explicativa, não só do que acontece, mas, como e porque acontecem determinados fenômenos.

Por outro lado, esse tipo de abordagem é peculiar a determinados aspectos da vida acadêmica que não podem ser mensurados por meio de dados quantitativos, tais como: identificação do perfil priorizado em cada curso; quanto à didática/metodologia dos docentes; à adequação curricular, etc., que foram os aspectos considerados em todos os projetos.

A abordagem quantitativa refere-se, mais especificamente, a um conjunto de dados estatísticos, que fornecem alguns indicadores de desempenho, e estes, por sua vez, são necessários para a interpretação valorativa da qualidade.

Os dados quantitativos permitem realizarem-se comparações, considerando-se realidades idênticas ou semelhantes. Servem para mensurar dados concretos de uma determinada realidade, por meio de expressões objetivas, tais como: o número de livros ou de usuários de uma biblioteca; a razão professor/aluno na instituição ou a razão candidato/vaga nos cursos oferecidos; e, por expressões subjetivas como: o grau de satisfação dos alunos com os cursos, ou a média das notas dos alunos em determinada disciplina, etc. A verdade é que, as abordagens se complementam, não existindo uma dicotomia entre a abordagem qualitativa e a quantitativa.

Adianta-se que os conteúdos dessas abordagens e os procedimentos adotados para realizar-se a avaliação variam de acordo com a concepção adotada na definição do processo.

Ficou claro, por meio da análise dessas propostas, que, no âmbito dos fatores técnicos, o êxito da avaliação institucional depende, também, da organização de um banco de dados, fidedigno e atual, do qual são retiradas as variáveis e no qual sejam elaborados os indicadores necessários para a realização do processo.

Quanto às **comissões de avaliação**, pode-se observar que são, via de regra, composta por representantes da comunidade universitária e nomeadas pelo reitor. Essas comissões têm número bastante variado de representantes em cada uma das universidades consultadas. A expressiva maioria tem mandato determinado, que, geralmente coincide com o mandato do nomeante.

Algumas universidades, como por exemplo, a UNICAMP e a UFV, sugerem comissões com uma ampla representatividade de membros de todas as unidades de ensino e pesquisa, de representantes da graduação, pós-graduação e da administração central.

As funções da comissão central do processo variam em número de atribuições, de acordo com a metodologia adotada em cada uma dessas universidades, tendo sido observadas, entre muitas outras, as seguintes: desencadear o processo por meio da organização de seminários com representantes da comunidade universitária; elaborar o projeto e submetê-lo aos colegiados superiores da universidade para apreciação e aprovação do processo; organizar os dados e manter os arquivos de todo o processo; convidar assessores externos; analisar e consolidar os relatórios parciais das etapas da avaliação; consolidar os relatórios de suas diversas etapas; estudar, propor e analisar os indicadores utilizados; elaborar o relatório final da avaliação institucional e proceder sua divulgação pública.

Verificou-se que a coordenação dessas comissões, em geral, é exercida por professores que já desempenham outras funções acadêmico-administrativas na universidade, como, por exemplo: assessores, chefes de divisão, pró-reitores, estes últimos constituindo-se em maioria, e, destes, destacam-se os de ensino de graduação, seguido dos de planejamento. Apenas em raros casos essas coordenações são exercidas por professores que não desempenham outras funções.

Ficou evidente que a escolha dessas coordenações segue um processo político em nível de administração central, sem, contudo, ter ficado claro na grande maioria das propostas, o(s) critério(s) pelo(s) qual(is) a escolha foi definida. Essa definição deverá ser obtida por meio dos resultados da pesquisa empírica.

Além dessa comissão central, a critério de cada IES, são constituídas outras comissões setoriais e/ou grupos de trabalho, sendo que, na quase totalidade das universidades consultadas, essas sub-comissões ou grupos são formados por representantes das unidades de ensino (centros ou departamentos).

Algumas universidades mantêm, além das comissões coordenadoras da avaliação, como por exemplo, a UnB, a UFS, UECE, estruturas organizacionais destinadas a dar suporte técnico, político e administrativo ao processo de avaliação institucional, denominados de núcleos, divisões, centros, coordenações ou assessorias. Esses órgãos, da mesma forma que as comissões, são vinculados à pró-reitoria acadêmica ou à de planejamento, e, com algumas exceções, à pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação.

Ficou a impressão de que as universidades que optaram pela criação desses órgãos de apoio às atividades avaliativas estão oferecendo um condicionante positivo no sentido de divulgação, acompanhamento e uma expectativa legítima de continuidade.

4.3 Quanto aos Procedimentos (Modelos)

A maioria dos projetos consultados não faz referência à definição de um modelo de avaliação, pelo fato de que esses não se utilizaram de paradigmas definidos para respaldar o processo. As discussões e experiências avaliativas em universidades orientam para que o processo se utilize de procedimentos adequados às especificidades de cada instituição, portanto, sem vinculação a modelos pré-definidos.

4.3.1 Os Procedimentos da Proposta Nacional

São apresentados e analisados, neste item, os projetos da maioria das universidades consultadas, entre estas: a UFSCar, UFG, UFAL, UFRGS, UFSC, UFV, UFPI, UFS, UEPA e

UNICAMP. Estas instituições seguiram o roteiro metodológico sugerido pela Proposta Nacional, isto é, adotaram como ênfase inicial, avaliar o ensino de graduação.

Esclarece-se, mais uma vez, que cada universidade vive sua própria dinâmica de implantação e evolução do processo, mantendo-se o princípio da flexibilidade e o respeito às suas especificidades.

Assim, o roteiro aqui apresentado procura contemplar o que de comum está previsto no desenvolvimento do processo num conjunto de universidades, sem contudo, se fixar nesse ou naquele projeto, nem compará-los. O objetivo resume-se em identificar os fatores técnicos e políticos de acordo com a definição usada para esta pesquisa, e destacar alguns aspectos considerados pela autora, como inovadores ou relevantes para o processo de avaliação institucional em universidades públicas brasileiras.

Fluxograma de desenvolvimento dos projetos:

- **Etapa de Preparação (Sensibilização)**- esta etapa tem como principal objetivo o de sensibilizar a comunidade universitária para a necessidade e importância de ser implementado um processo de avaliação institucional na universidade. Para tanto, é proposta a realização das seguintes ações pela comissão coordenadora da avaliação:

- A afirmação da concepção da avaliação institucional por meio da análise de experiências realizadas na própria universidade e/ou em outras IES.

- Desenvolvimento de um trabalho de conscientização da necessidade de avaliação, por meio da constituição de sub-comissões ou grupos de trabalhos por unidades ou cursos.

- Realização de fóruns, seminários e encontros de estudos com membros da comunidade universitária (docentes, técnicos-administrativos e discentes), organizados sob diversas formas; por centros e departamentos, categorias, colegiados ou entidades representativas, etc. com o objetivo de divulgar a iniciativa e conseguir adesão ao processo.

- Publicações sobre o projeto e outros textos, que fundamentem e explicitem os objetivos da avaliação, princípios e critérios norteadores, procedimentos metodológicos a serem utilizados, etc., para que não gerem na comunidade universitária o medo e a desconfiança natural de que a avaliação seja um mecanismo punitivo ou premiativo.

Apesar desta fase de sensibilização ser considerada nesse fluxograma como fase preparatória, inicial, algumas universidades reconhecem a necessidade de que essa sensibilização seja uma constante no desenvolvimento do processo. Neste sentido, cada IES utiliza a estratégia que as comissões julgam convenientes. A UFSC, por exemplo, iniciou seu processo de avaliação por um Programa de Formação Pedagógica para Docentes, que tem como principal objetivo sensibilizá-los para a necessidade de atualização, revisão e avaliação do processo ensino/aprendizagem. Dessa forma, empreende uma ação concreta de sensibilização.

A UFPB optou por buscar a construção coletiva na própria elaboração do seu projeto de avaliação institucional, utilizando-se da estratégia de realização de seminários precedidos por encontros preparatórios em cada um de seus campi. Uma outra estratégia é apresentada pela UFPR na qual, a comissão de avaliação se encarrega de organizar publicações que são denominadas **Cadernos da Avaliação**, sendo que o número 1, reuniu posicionamentos de várias entidades oficiais quanto à compreensão destas acerca da avaliação institucional. Este documento foi posteriormente apresentado aos professores e alunos com eles discutidos, Assim, progressivamente, os cadernos servem de subsídios e divulgação da avaliação o que tem permitido uma participação efetiva de docentes e discentes no processo. Só para esclarecer, a UFPR começou seu processo de avaliação em 1988.

Em resumo, concluiu-se que a adesão voluntária dos atores, resultado do trabalho desta etapa, tem a vantagem de assegurar o compromisso e a legitimidade política do processo, do que se deduz-se constituir em um fator político importante para o êxito da avaliação.

-1ª Etapa - Diagnóstico - Esta etapa pode ser considerada como sendo preliminar, ou preparatória ao processo de avaliação institucional. Tem entre seus objetivos: conhecer a estrutura e a interdependência entre as atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e administrativas; identificar o que a instituição faz ou poderia fazer no cumprimento de suas funções básicas de produção e transmissão do conhecimento; identificar os pontos fortes, fracos e as oportunidades da instituição; e, por fim, subsidiar a avaliação interna e externa.

A coordenação das atividades desta etapa do processo de avaliação fica a cargo da comissão central, que, entre outras ações, deverá desenvolver as seguintes:

a) proceder um levantamento das atividades-fim e meio desenvolvidas pela instituição, além de conhecer a atual situação dos recursos humanos (docentes e técnicos administrativos) condições de infra-estrutura física, materiais e financeiras;

b) recuperar a memória da instituição por meio de documentos, tais como: projeto de criação, decreto de autorização/reconhecimento da universidade, regimentos e estatutos, resoluções de criação dos cursos, etc.;

c) realizar a descrição da atual situação dos cursos de graduação em relação a seus pontos fortes, fracos e oportunidades;

d) sistematizar os dados disponíveis no registro acadêmico dos cursos quanto a: alunos, (matriculados, formas de ingresso, com trancamento, diplomados, etc.); disciplinas, (número de créditos, alunos inscritos, obrigatórias e optativas, integralização curricular, etc.); corpo docente, (total por departamento, titulação, regime de trabalho, etc.), e outros dados relevantes.

e) organizar outros dados disponíveis nos sistemas de informações em relação a recursos: humanos (docentes e pessoal técnico-administrativo: na ativa, afastados, aposentados, em licenças, etc.); de infra-estrutura física (salas de aulas, laboratórios, hospital universitário); bibliotecas (número de títulos e periódicos; usuários) materiais (equipamentos e outros materiais permanentes) e financeiros (orçamentários e extra-orçamentários).

f) catalogar as atividades de pesquisa e de extensão em desenvolvimento e projetos aprovados, contendo informações sobre os recursos humanos (docentes, discentes e técnicos) envolvidos, recursos financeiros e materiais e o cronograma de execução.

g) informar-se acerca da produção acadêmica, técnica, científica, artística e cultural por docente e/ou departamento; monografias; estágios; monitorias, iniciação científica, núcleos de pesquisas e/ou estudos, convênios de cooperação técnico-científico-cultural, etc.

Todas essas informações, acrescidas de outras, deverão transformar-se em dossiês dos cursos, a partir dos quais serão elaborados os indicadores para a fase seguinte da avaliação

interna. Essa etapa-diagnóstico tem a característica de ser investigatória e quantitativa, não tendo a função de fazer um questionamento crítico quanto aos dados.

Percebeu-se que todas as propostas, nesta fase, apresentaram uniformidade de ações, o que nos chamou a atenção para as técnicas utilizadas, identificando que são comuns, independente do tamanho ou vocação da universidade.

Entende-se, entretanto, que esta fase do trabalho representa o alicerce que, por sua vez, deve ser sólido para que possa dar sustentação e continuidade ao processo. É a partir desse dados que o projeto ideal de universidade começa a ser delineado.

Algumas universidades, cerca de 40%, já apontaram alguns resultados desta etapa realizada antes da elaboração da proposta atual, o que proporcionou uma maior clareza na definição de seu projeto ideal, ou seja, foi mais fácil estabelecer-se o marco de comparação entre o real e o desejado. O que se quer destacar com esta observação não é qual delas vai garantir maior probabilidade de sucesso na avaliação, mas corroborar com as teorias e/ou relatos de outras experiências, como, por exemplo, as apresentadas pela UFPR e a UNICAMP que a veracidade desses dados é de vital importância para a definição do Projeto Institucional da Universidade, e, conseqüentemente, da avaliação institucional, constituindo-se, portanto, num fator técnico que merece toda a atenção.

2ª Etapa - Avaliação Interna - esta etapa propõe-se a ser realizada em dois momentos: um, de reflexão qualitativa pelos segmentos da comunidade universitária, mais especificamente, por professores e alunos, abrangendo as diversas dimensões acadêmico-administrativas, e, outro momento, que terá como ponto de partida um dossiê de cada curso/unidade/setor contendo informações estatísticas já disponíveis na organização, nos bancos de dados ou sistemas de informações.

Observou-se que, em geral, a comissão de avaliação fornecerá um roteiro sugestivo com indicação dos aspectos a serem avaliados. Esse roteiro deverá constituir-se num questionamento da realidade, a partir do diagnóstico Cada unidade/centro/cursos/departamento,

a seu critério, estabelecerá os instrumentos e os procedimentos metodológicos a serem utilizados.

Os instrumentos mais utilizados nesta fase de auto-avaliação serão, formulários e questionários. Em casos esporádicos, à utilização de entrevistas como apenas duas universidades se referiram.

Os dados serão coletados de fontes secundárias, por meio de documentos, tais como: resoluções, portarias, normas internas, etc., e de fontes primárias, aí incluídos todos os segmentos da comunidade universitária (docentes, discentes e técnicos administrativos).

Os formulários, de forma geral, serão utilizados para coletar/sistematizar informações acerca das atividades-fim e meio desenvolvidas no âmbito dos departamentos, e que, de certa forma, já estão disponíveis nos planos de atividades elaborados, semestralmente, pelas unidades acadêmicas e administrativas da universidade. Este tipo de instrumento facilita a consolidação dos relatórios, dando-lhes uma certa uniformidade na apresentação do texto.

Os questionários são, via de regra, propostos para avaliar: os professores; os estudantes, os currículos, a infra-estrutura de apoio aos cursos (laboratórios, bibliotecas, salas de aulas, etc.).

Como neste estudo, os instrumentos de coleta de dados são considerados como fator técnico, teve-se a preocupação de se analisar o conteúdo do material enviado, principalmente, o dos questionários, já que os formulários fazem parte da rotina das instituições.

A observação feita é que 70% dos questionários analisados se apresentaram muito extensos, em média contendo 35 quesitos com itens de múltiplas escolhas, tornando-os repetitivos e cansativos. Ficou-se com a impressão de que o exagero de perguntas tende a diminuir a proporção da veracidade das respostas.

Por outro lado, os demais 30% apresentaram, do nosso ponto de vista, um conteúdo fundamentado no objetivo central da proposição do objeto a ser avaliado. Por oportuno, informa-se que os referidos questionários referem-se a avaliação do desempenho docente feita pelo discente; a auto-avaliação do docente; à avaliação das disciplinas feitas pelo alunos; etc. Todos esses referem-se, mais especificamente, à questões didático-pedagógicas, com alguns

itens relacionados com a estrutura física e de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A elaboração e a aplicação desses instrumentos procedem de discussão e troca de informações com outras IES, além de serem eles pré-testados. Por oportuno informa-se que, 80% das propostas consultadas, pelo cronograma e observações expressas em comunicações, estavam realizando a testagem desses instrumentos. Dessa forma pode-se, com muita propriedade, identificar um outro fator considerado técnico.

O resumo dessas informações será sistematizado em relatórios, nos quais, deverão constar os indicadores de desempenho do objeto avaliado. Esses relatórios devem constituir, também, elo de ligação e comunicação entre o objeto avaliado e a comissão coordenadora do processo, servindo, ainda, de instrumento para a comissão externa e a reavaliação interna.

A amplitude e diversificação das atividades acadêmico-administrativas desenvolvidas pela universidade e suas inter-relações, conduzem a uma intensa lista de aspectos a serem analisados nesse tipo de processo. Neste contexto, serão listados, a seguir, apenas alguns dos itens apresentados pelas propostas, como elementos da avaliação institucional.

Mesmo considerando-se que este procedimento privilegia o início da avaliação institucional pela avaliação do ensino de graduação, algumas universidades, como por exemplo, a UEPA, apresentaram no roteiro de suas atividades, nesta etapa, a realização de investigação quanto ao papel da instituição, sua missão e influência na comunidade em que esteja inserida. Considerando-se que a avaliação é institucional, e que portanto, deve refletir todos os aspectos da universidade em suas múltiplas dimensões, esta atitude merece ser destacada como positiva e deverá se refletir nos resultado do processo.

Estes, como outros dados, como, por exemplo, informações sobre a estrutura acadêmica e administrativa da instituição e o funcionamento de seus órgãos (colegiados e de apoio) são informações relevantes para a compreensão do projeto ideal da universidade, sobre o qual serão balizadas todas as demais ações interativas. Pouquíssimas universidades, alertam para este detalhe, inclusive a Proposta Nacional. No entendimento da autora, o desempenho da universidade, e conseqüentemente, de seus cursos de graduação, têm uma estreita ligação com

esses órgãos, que são os que definem as políticas acadêmico-administrativas e, que por sua vez, detêm, de fato, o poder de decisão quanto às mudanças recomendadas pelos resultados da avaliação institucional.

Considerando-se a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, destacaram-se, alguns elementos e contextos retirados das propostas analisadas e agrupados (de forma resumida) de acordo com o roteiro da proposta nacional.

- **Currículos dos cursos de graduação** - integralização (número de créditos, número de horas/aulas, tempo médio) perfil do profissional que pretende formar (especialista *versus* generalista, profissional para o exercício da profissão, docente ou pesquisador) núcleo e estrutura das matérias/disciplinas (nível de importância, obrigatórias e optativas, objetivos, ementa, sistemas/instrumentos de avaliações, bibliografias, etc.) interação teoria e prática, verticalidade e horizontalidade, adequação e atualidade do currículo com o mercado de trabalho, etc.

- **Docentes** - envolvimento dos docentes com o curso, planejamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, número de turmas, domínio dos conteúdos, orientação/supervisão/acompanhamento de alunos, procedimentos didáticos/pedagógicos, desempenho científico, aspectos atitudinais e filosóficos, pontualidade, etc.

- **Discentes** - envolvimento dos alunos nas atividades do curso, assiduidade, perfil sócio-econômico, formação ética, capacidade crítico-interpretativa, interesse, realização das tarefas acadêmicas, participação em atividades científicas, estágios, utilização da(s) biblioteca(s), identificação com o curso, etc.

Os elementos acima referidos conduzem à adoção do enfoque predominantemente qualitativo, havendo, porém, diferenças na maneira de operacionalizar as ações. No entanto, não há como se afirmar *a priori* qual o procedimento mais eficiente ou o que conduza a resultados mais consetâneos com os objetivos estabelecidos.

Algumas universidades, como por exemplo, a UEPG e a UFSC, incluíram, nessa fase, uma avaliação com o egresso, para coletar informações a respeito da influência do curso em

seu desempenho profissional, bem como a adequabilidade dos currículos com o mercado de trabalho.

- **Técnico-administrativo** - o desempenho do pessoal de apoio (pontualidade, atendimento, capacidade de comunicação, preparo para exercer a função, capacidade de organização do trabalho, etc.) o nível de escolaridade, formação ética, comprometimento com a instituição

- **Infra-estrutura de apoio** - a disponibilidade em quantidade e qualidade de salas de aulas (recursos didáticos/pedagógicos) laboratórios (equipamentos e materiais) bibliotecas (espaço e acervo) e outros espaços e recursos compatíveis com a estrutura e exigência dos cursos.

- **gestão acadêmico-universitária** - o desempenho das estruturas acadêmico-administrativa (reitorias, pró-reitorias, assessorias, órgãos suplementares, coordenações de cursos e departamentos) e respectivas funções/cargos dos dirigentes, em relação a: diretrizes, planejamento, orientação, coordenação, supervisão, execução, tomada de decisão, etc.

Quanto a essa dimensão da avaliação institucional, poucas universidades explicitaram os procedimentos ou até mesmo os objetivos que pretendiam alcançar em relação a esse aspecto específico. Entre as que fizeram alguma alusão, destacou-se a UFSC que oferece uma relação de indicadores de qualidade que servirão de parâmetro analítico, e a UFPB que tratou desde a escolha dos dirigentes, até as atribuições dos cargos executivos, sistemas normativos, políticas de apoio ao estudante e a política de pessoal.

Concluída a coleta/sistematização de todos estes dados, as sub-comissões setoriais/ou coordenadores de cursos/departamentos deverão elaborar um relatório parcial que será encaminhado à comissão central/coordenadora da avaliação institucional da universidade. Esta, por sua vez, procederá à consolidação dos dados com o diagnóstico, sem contudo, emitir julgamento de valor, o que será feito após a etapa posterior da avaliação externa.

Em alguns casos, quando os relatórios se apresentarem incompletos ou com dúvidas, a comissão central os devolverá para que os departamentos/cursos revejam e complementem com as informações necessárias.

As estratégias mais utilizadas para a divulgação dos resultados desta etapa, que varia entre 6 e 10 meses, são: a publicação de documentos e a realização de seminários

Das universidades pesquisadas, apenas a UNICAMP já havia desenvolvido essa etapa e publicado seus resultados.

3ª Etapa - Avaliação Externa - a realização desta etapa será precedida de uma fase preparatória, que envolverá dois momentos: um, que consistirá na escolha/constituição das comissões de avaliadores, e outro, que se refere à definição dos aspectos/indicadores de qualidade que deverão servir de parâmetro para a análise dos resultados.

A escolha das comissões obedecerá, em geral, o seguinte esquema: apresentação pela comissão central de uma lista de representantes da comunidade acadêmico-científica, por área do conhecimento ou por curso, e de representantes de outros setores da sociedade (entidades sindicais, conselhos profissionais, setores produtivos) para que os cursos/departamentos escolham, entre esses, um total "x", que varia de acordo com a universidade. Os nomes serão encaminhados à comissão central para que esta tome as devidas providências (convites, cronogramas de atividades, organização de infra-estrutura, etc.).

Quanto aos aspectos, destacam-se aqueles já evidenciados, em parte no diagnóstico e em parte na avaliação interna, além de outros a serem analisados no desenvolvimento desta etapa, tais sejam:

- a) Corpo docente: qualificação, produção acadêmica, endogenia, influência da pós-graduação no ensino de graduação, política de capacitação, etc.
- b) Corpo discente: oportunidades de participação em programas de iniciação científica, bolsas, estágios, etc.
- c) Corpo técnico-administrativo: lotação, capacitação, adequabilidade, etc.
- d) Infra-estrutura: bibliotecas, laboratórios, escritórios, ateliers, etc.
- e) Análise dos currículos dos cursos de graduação: rigidez, flexibilidade, atualidade, etc.
- f) Mercado de trabalho: situação atual e tendências, área de trabalho potencial na região de inserção da Universidade, níveis de exigências, etc.
- g) Acompanhamento de egressos: formação recebida frente às exigências profissionais, relação teoria/prática,

- h) Pesquisa e Extensão: efetiva contribuição para a sociedade, intercâmbio científico e cultural.
- i) Imagem: visão do usuário frente ao profissional formado pela universidade, articulação com os setores produtivos, formulação de políticas (públicas, desenvolvimento econômico, meio ambiente, cultural) etc.
- j) Outros aspectos: especificidades institucionais, regionais, aspectos conjunturais (padrões salariais, greves) que possam afetar o desempenho de estudantes e professores.

Os instrumentos utilizados nesta fase da avaliação deverão ser: questionários, entrevistas e os relatórios parciais da avaliação interna. A UFSCar, por exemplo, incorpora a esses, outros instrumentos, tais como: editais de convocação para concursos e de contratação de estagiários, veiculados na imprensa, além da relação de empresas que dispõem de campo de estágios para os alunos dessa universidade.

As comissões externas, de posse dos resultados dos questionários sistematizados pela comissão central de avaliação e dos relatórios parciais da avaliação interna, procederão uma análise crítico-interpretativa dos resultados de cada aspecto avaliado observando o roteiro dos indicadores.

Os consultores externos complementarão as informações realizando visitas aos departamentos/cursos/unidades e demais órgãos /setores de infra-estrutura de apoio, além de fazerem entrevistas com professores, chefes de departamentos, diretores de unidades/órgãos suplementares, representantes estudantis e de entidades de classes.

Esta avaliação externa é concluída com a elaboração de relatórios analíticos, que deverão realçar os pontos fortes e focar os pontos críticos da instituição, emitindo pareceres e recomendações. Esses relatórios serão remetidos à comissão central de avaliação que, após analisá-los, os encaminharão para os respectivos departamentos/cursos/unidades, para que estes reflitam sobre conteúdos daqueles.

Para algumas universidades, como por exemplo, a UFSC, esta é a etapa que dá credibilidade ao processo tornando-o sistemático e creditício.

4ª Etapa - Reavaliação Interna - nesta etapa, há a reordenação de todas as informações colhidas no decorrer das três etapas anteriores. A partir daí, o processo deverá recomeçar, obedecendo, geralmente, o seguinte roteiro:

a) organização dos dados - a comissão central de avaliação deverá elaborar um documento síntese das três etapas da avaliação por curso, no qual descreverá todo o processo, e destacará os pontos que devem ser discutidos por estes.

b) divulgação interna - os resultados serão consolidados transformando-se num documento de divulgação para que a comunidade universitária o analise e aponte as medidas que deverão ser tomadas no âmbito de decisão interna da universidade.

5ª Etapa - Realimentação e Difusão - a comissão de avaliação deverá analisar os pronunciamentos dos cursos/departamentos/unidades, avaliar as medidas de correção, organizar as sugestões e elaborar o relatório final .

A partir da elaboração desse documentos os colegiados de cursos/departamentos/unidades e a administração central deverão decidir-se quanto à implementação de medidas para a melhoria do desempenho dos cursos, conseqüentemente da instituição em geral.

A conclusão desse processo se dará com a publicação do relatório final que será encaminhado à SESu/MEC e comunidade externa.

O período de desenvolvimento desse processo, na maioria das propostas consultadas, varia entre 18 e 24 meses, com pouca diferença de cronograma entre uma etapa e outra. Entendeu-se, no entanto, que essa equivalência se dá em função do aspecto burocrático da fonte financiadora (SESu/MEC) quanto à exigência da apresentação dos relatórios parciais e final. Os projetos que fizeram parte desta análise apresentaram um cronograma conclusivo do processo com previsão para dezembro do ano em curso.

Após esta apresentação, pode-se classificar este procedimento, como sendo uma avaliação do tipo contínua ou de gestão, conforme está definida na revisão de literatura neste estudo.

Pode-se observar, também, em todas as propostas consultadas, a presença dos fatores, definidos neste trabalho, como técnicos e políticos. Em alguns, cita-se apenas como exemplos, a UFSC, a UNESP, a UFAL e a UNICAMP, observou-se uma preocupação mais acentuada em relação aos fatores políticos, isto é, de sensibilização e aceitação do processo.

Em relação à identificação dos fatores técnicos nas propostas que se utilizaram deste procedimento, verificou-se a ênfase atribuída à abordagem qualitativa sobre as diversas dimensões da atividade acadêmica. Apenas para destacar, entre outros que tiveram essa preocupação, apresentam-se como exemplos, a UFPB, a UFG e a UEPG e a UFSC.

Outros fatores, tais como a elaboração de uma base de dados confiáveis, a avaliação externa, a escolha de critérios e indicadores com abrangências às diversas dimensões das atividades universitárias, etc. puderam ser observados nesses projetos.

Concluí-se que, se considerarmos o somatório dos esforços feitos ao longo dos últimos anos, por meio de experiências isoladas, eventos sob as mais diferentes formas (reuniões, seminários, fóruns, etc.) e publicação de textos para discussão de procedimentos de avaliação na universidade, há de se entender que, já existe, se não uma cultura avaliativa, conforme é destacada tanto na Proposta Nacional, como em vários desses documentos consultados, uma vontade política por parte dos segmentos da administração superior das IES, em adotar um processo de avaliação como instrumento de gestão administrativa e pedagógica.



4.3.2 Modelos que não seguem a Proposta Nacional

Nesta parte são apresentadas e analisadas as propostas que se utilizaram de modelos: a UnB e a UEFS.

4.3.2.1 O Modelo CIPP - UnB.

A Universidade de Brasília há, pelo menos, cinco anos, vem desenvolvendo atividades de avaliação institucional. Portanto, já tem consolidadas, neste período, algumas etapas do roteiro apresentado anteriormente.

A Coordenação de Avaliação vinculada à Assessoria de Planejamento e Avaliação Institucional (APA) optou por trabalhar com um modelo múltiplo de avaliação, o qual, abrange as atividades-fim da Universidade nas suas diferentes dimensões, condições, processos e resultados.

O modelo CIPP (Contexto, Insumos, Processos e Produtos) tem com objetivo articular, metodologicamente, o processo de planejamento estratégico à avaliação institucional, sendo a avaliação, o insumo para o planejamento e para o processo decisório da Universidade.

Este modelo apresentou, como pilares para sua elaboração, dois enfoques de avaliação: um, baseado no enfoque da tomada de decisões, e, outro, que se fundamentou na abordagem dos sistemas. Adaptações foram necessárias para a concepção deste, levando-se em consideração a característica multifinalista da organização universitária.

O modelo CIPP é um modelo tridimensional, isto é, abrange três eixos: as variáveis (contextos, insumos, processos e produtos) os níveis institucionais (decanatos, centros e órgãos complementares, institutos e faculdades, departamentos, programas/cursos e projetos) e as funções (planejamento, avaliação e acompanhamento).

Esses elementos conceituais, que constituem o modelo CIPP (contexto, insumos, processos e produtos) são representados por variáveis, das quais, apresentam-se, a seguir, alguns exemplos, relacionados na porposta, tais sejam:

a) **Produtos:** a formação de profissionais, a promoção de eventos artísticos e culturais, a publicação dos resultados de pesquisa, competência para o desempenho de funções

básicas da profissão, capacidade de análise crítica do profissional formado, convênios de cooperação internacional, etc.

b) **Processos**: formação de grupos de estudantes, interdisciplinaridade, enfoques curriculares, integração das atividades de pesquisa e extensão às práticas curriculares, envolvimento dos alunos em projetos de pesquisas, de extensão e culturais durante sua formação, as sistemáticas de planejamento e os processos de tomada de decisão, etc.

c) **Insumos**: as políticas de capacitação de recursos humanos, perfil e qualificação dos técnicos-administrativos, qualidade dos laboratórios, infra-estrutura de apoio ao ensino, natureza dos currículos (disciplinas obrigatórias e optativas), procedimentos didáticos, existência e natureza dos estágios, estratégias, políticas e planos táticos e operacionais, atitudes dos estudantes em relação a seus cursos, etc.

d) **Contextos**: usuários e clientes potenciais dos serviços e dos produtos da universidade, fornecedores de recursos para a universidade, políticas e prioridades governamentais, demandas gerais da sociedade, acordos entre o governo local e instituições internacionais sobre a área de ciência e tecnologia, etc.

Quando da implementação do modelo, essas variáveis tanto podem se multiplicar, como num determinado nível organizacional pode a variável ser utilizada como um produto, e, em outro nível de investigação, ser utilizada como uma variável de processo ou insumo. Exemplificando: um "escritório jurídico modelo" pode ser analisado com um **produto** (no nível de departamento ou de decanato) como atividade extensionista, ou, constituir-se de um **processo** de ensino-aprendizagem (no nível de uma disciplina) ou ainda, **insumo** para a realização de determinado curso.

As circunstâncias acima descritas servem para orientar quanto a importância de saber-se qual o tipo de avaliação deverá ser utilizada. Só a partir dessa definição é que pode ser determinado o grupo de variáveis para cada nível de referência na organização.

Esse modelo também preconiza que os indicadores sejam elaborados no decorrer da implementação do processo avaliativo. A título de exemplificação, lista-se alguns, dentre os 21 indicadores referentes às variáveis apresentadas na proposta original.

- Publicação dos resultados de pesquisas: números de artigos e periódicos nacionais e internacionais, publicados por um determinado departamento, num dado período, produção de filmes e vídeos, etc.

- Formação de profissionais: número de formandos de um curso num determinado período, tempo médio de formação, etc.

- Convênios com instituições internacionais: Total de convênios de cooperação técnico-científica firmados no período "x", recursos envolvidos, convênios segundo o tipo de país, etc.

- Procedimentos didáticos: tipos de recursos, técnicas e materiais didáticos utilizados em determinada disciplina, adequação desses recursos aos diferentes públicos envolvidos, etc.

- Demandas da sociedade: principais problemas emergentes em certos setores da sociedade, necessidades futuras da sociedade, etc.

- Envolvimento de alunos em projetos de pesquisa: principais critérios de seleção, tipo de trabalho realizado pelo estudante, grau de satisfação com a natureza do trabalho, etc.

- Processos de tomada de decisão: principais instâncias de tomada de decisão na organização, grau de participação dos diversos segmentos, graus de centralização na estrutura organizacional, etc.

- Perfil e qualificação do corpo técnico-administrativo: número de técnicos e de pessoal administrativo, segundo suas especialidades, escolaridade, idade, adequação desse pessoal, sexo, tempo de serviço, etc.

- Infra-estrutura física e de apoio ao ensino: acervo bibliográfico, em termos de número de títulos, disponibilidade de equipamentos numa determinada unidade, compatibilidade dos equipamentos com as reais necessidades do curso, etc.

Essa relação de indicadores será tão abrangente quanto necessária para a articulação do eixo dos conceitos ao dos níveis propostos.

Para demonstrar o modo de como serão apresentadas essas informações, ilustra-se, a seguir, um modelo simplificado por meio de uma matriz.

Exemplo simplificado de matriz de relacionamento entre conceitos, variáveis, níveis e definições operacionais ou indicadores.

Conceito	Variável	Nível	Definição operacional
Produto	Novas tecnologias	Projeto	Novos materiais utilizados na construção civil no período do projeto
Produto	Formação de profissionais	Curso	Número de profissionais formados em determinado período
Processo	Processo de comunicação entre os diferentes segmentos	Departamento	Bloqueio de comunicação entre professores, alunos e funcionários
Processo	Processo de tomada de decisão	Instituto	Procedimentos para a aprovação de mudanças curriculares
Insumos	Perfil do corpo docente	Departamento	Número de docentes segundo a titulação
Insumos	Recursos Orçamentários	Órgão Admin.	Recursos do tesouro alocados para custeio
Contexto	Políticas governamentais para C&T	Decanato	Prioridades para uma área do conhecimento
Contexto	Grupos de interesse e de pressão	Faculdade	Demandas manifestas de empresários e industriais para o desenvolvimento de novas tecnologias

Fonte: UnB (1994:23).

A proposta apresenta outras perspectivas para a operacionalização do modelo, incluindo a participação dos atores diretamente envolvidos na avaliação. Nesse caso, as

variáveis e os indicadores devem ser escolhidos e elaborados pelos avaliados, sob a coordenação da Assessoria de Avaliação e Planejamento da Universidade, tendo como base de informações o material que contém os resultados das avaliações já realizadas pela UnB, além de outros instrumentos, também disponíveis nos diversos setores da Instituição.

Por oportuno, apresenta-se outro exemplo de operacionalização do modelo, desta vez, para um determinado nível organizacional.

Matriz de relações entre conceitos, variáveis e indicadores operacionais, para um determinado nível organizacional.		
NÍVEL (Departamento, por exemplo)		
Conceitos	Variáveis	Definições Operacionais (Indicadores)
Contexto		
Insunos		
Processos		
Produtos		

Fonte: UnB (1994:24)

Quanto à implementação do processo, será ela realizada, assim como os demais modelos, por meio de três etapas: avaliação interna ou auto-avaliação, avaliação externa e pesquisa sobre o mercado de trabalho.

Quanto à etapa de auto-avaliação, destacou-se, entre outras estratégias comuns aos outros modelos, as seguintes:

1. a constituição pela Assessoria de Planejamento e Avaliação, de uma comissão de especialistas em avaliação institucional, que terá a função de acompanhar e assessorar, técnica e metodologicamente, o processo em todos os setores objetos da investigação, assim como, participará da elaboração, análise e tratamentos dos dados já consolidados.

2. a Assessoria de Planejamento e Avaliação poderá alocar recursos, financeiros e de pessoal (estagiários, bolsistas, consultores) para dar apoio aos setores atingidos pela avaliação institucional.

Nesta etapa, todos os níveis do modelo CIPP deverão ser contemplados e incluídos no processo.

Na avaliação externa, a base para a análise é o curso, ou o departamento, o qual é decidido a partir de uma discussão pela coordenação geral da avaliação ouvidos os interessados. Neste caso, os dados e informações obtidos serão fornecidos pelo próprio curso, e, posteriormente, compatibilizados e adaptados ao modelo CIPP e às suas matrizes, para a análise e sistematização final, que será realizada pelas APA e Comissão de Avaliação.

A pesquisa sobre o mercado de trabalho deverá ter como base de apoio a Associação de Ex-Alunos da UnB, a participação de estudantes e bolsistas, a coordenação da APA e do Decanato de Ensino de Graduação, além de contar com o apoio técnico e metodológico da Comissão de Avaliação.

Esta etapa envolve dois momentos:

1. a elaboração de bancos de dados dos egressos da graduação dos diferentes cursos da UnB;
2. a aplicação do instrumento de pesquisa, ou seja, um questionário "Egressos da Graduação/Pesquisa sobre o Mercado de Trabalho", no qual constarão questões, tais como: a experiência vivida na UnB, sua vida profissional atual, suas atitudes em relação a seu mercado de trabalho, etc.

Esta etapa, também deverá ser compatibilizada ao modelo CIPP na fase de análise e tratamento das informações. Neste caso, como no da avaliação externa, a dimensão que terá destaque será a de **contexto** no nível dos cursos.

Este modelo, conforme pode-se perceber, adota o sistema de matrizes para a organização e levantamento dos dados.

Conforme já foi dito, cada unidade ou nível organizacional, define alguns critérios e variáveis, próprios para cada setor, considerados aí dois aspectos importantes: um, que se refere a garantia e/ou manutenção das peculiaridades e especificidades que cada unidade

acadêmica guarda, seus campos de conhecimento e critérios de qualidade, e, outra, no que concerne oportunizar a participação dos membros envolvidos no próprio processo de avaliação.

Exemplifica-se, desta vez, uma matriz que pode ser ampliada horizontalmente, tendo tantas categorias quantas cada unidade queira acrescentar.

NÍVEL: DEPARTAMENTO				
CONCEITO	VARIÁVEIS	INDICADORES	FONTE	INSTRUMENTOS
PRODUTO	Formação de profissionais Um curso	-Tempo de conclusão -Qualificação dos professores	-Dados do sistema de graduação -Informações dos próprios formandos	- Listagem do computador -Questionários

Fonte: UnB: (1994:36)

A consolidação do processo de avaliação institucional neste modelo se dá com a análise e interpretação das informações pela APA e Comissão de Avaliação.

As informações quantitativas deverão utilizar-se de tratamento estatístico por meio da técnica de correlação e regressão múltipla, análise fatorial e outras técnicas da estatística descritiva. As informações qualitativas serão analisadas por meio de relatos históricos, depoimentos pessoais e observações.

A conclusão do processo de avaliação institucional é feita, não só por meio da elaboração/divulgação do relatório, mas por meio da "identificação e compreensão dos

padrões de determinação dos fenômenos, ou seja, a procura das **causas**, tanto do funcionamento adequado, quanto dos problemas detectados" (UnB,1994:41).

Com o propósito de ampliar a compreensão sobre o desenvolvimento do processo neste modelo, ilustra-se, a seguir, extraído do cronograma de atividades física de execução do projeto, a descrição sequencial das atividades.

Fluxograma das atividades a serem desenvolvidas no processo de avaliação institucional da UnB, no período que compreende de maio de 1994 a dezembro de 1995.

Constituição da Comissão de Avaliação (CA)

Apresentação do modelo de Avaliação à Comunidade Universitária

Definição/identificação das áreas, setores, níveis a serem avaliados (estabelecimento de prioridades.

Definição de Coordenadores setoriais de Avaliação

Construção das variáveis e indicadores (preenchimento da matriz metodológica CIPP)

Levantamento de dados

Realização da Avaliação Externa dos cursos

Tratamento das informações sistematização das informações qualitativas/análise e Graduação.

Elaboração de relatórios diagnóstico descritivo/explicações causais a respeito do funcionamento adequado e dos problemas encontrados.

Elaboração do Relatório final

Este modelo está caracterizado como uma avaliação institucional do tipo *ex-ante* ou diagnóstica, segundo definição contida neste estudo, isto é: uma avaliação que é feita com a

função de identificar ou conhecer à realidade do objeto a ser avaliado, sendo, portanto, base de apoio para o planejamento e a tomada de decisões.

O modelo apresentado pareceu ficar mais próximo do atendimento aos objetivos amplamente divulgados na vasta literatura sobre a avaliação institucional da universidade, especialmente, quando, enfaticamente, se coloca que a avaliação tem a função precípua de corrigir rumos que conduzam à melhoria institucional.

Neste contexto, a avaliação como suporte ao planejamento e tomada de decisão, ao que tudo indica, tem maior probabilidade de que as mudanças sejam, de fato, realizadas. Isto é, parte-se do princípio de que o planejamento é uma atividade técnico-burocrática que tem o aval das instâncias superiores da instituição, (reitoria e órgãos colegiados) portanto, detentores do poder político para execução das ações necessárias.

Outros aspectos puderam ser considerados nesse modelo apresentado pela UnB, os quais, na opinião deste trabalho, não só o torna interessante, mas, com algumas vantagens sobre os outros analisados. Por exemplo: a forma como ele se apresenta, parece exigir uma participação mais consciente dos atores envolvidos no processo, ao mesmo tempo em que oferece uma maior dinamicidade na coleta e tratamento dos dados, isto, se levarmos em conta o aspecto analítico que o modelo sugere.

A operacionalização deste modelo por meio de matrizes pareceu oportunizar uma maior abrangência nas interrelações das diversas dimensões universitárias.

Outro fator que se destacou como positivo, é o fato de se utilizar não só dos resultados das avaliações já realizadas, mas, de garantir-se a continuidade das atividades avaliativas com a mesma seriedade, com que a UnB vem realizando seu processo há alguns anos, como é do conhecimento público.

Finalmente, identificou-se, também, neste modelo, a presença dos fatores, tanto técnicos quanto os políticos.

Conclui-se, finalmente, que esse modelo não só apresenta características distintas dos demais, como por exemplo, estar vinculado ao planejamento estratégico da Instituição, como apresentam peculiaridades, tais como: acumular experiências realizadas no âmbito da

Universidade; dispor de uma infra-estrutura de apoio ao desenvolvimento do processo, e de resultados de outras avaliação que subsidiarão a implementação deste.

4.3.2.2 A Avaliação Emancipatória - UEFS

A Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS escolheu para desenvolver seu processo de avaliação institucional o modelo da Avaliação Emancipatória. Esse modelo teve como base o paradigma utilizado por SAUL (1991) que utilizou como pressupostos teóricos, três vertentes: primeira, a avaliação democrática; segunda, a crítica institucional e criação coletiva e, terceira, a pesquisa participante.

Esse processo apresentou, como característica o reescrever da proposta institucional da UEFS, contando com a participação de sua comunidade interna e externa. Com isso a Universidade pretende que os integrantes da comunidade universitária se tornem sujeitos de suas próprias ações.

Neste contexto, a avaliação da UEFS deverá envolver três momentos: 1. descrição da realidade; 2. análise crítica da realidade; 3. construção coletiva de uma nova proposta de ação para a Universidade.

As discussões sobre a avaliação institucional dessa Universidade foram, de fato, desencadeadas no ano de 1991, com a pretensão de que o resultado desse processo de avaliação proporcionasse a construção de um Novo Projeto de Universidade.

A idéia foi, preliminarmente, lançada por meio dos Departamentos e Colegiados de Cursos, e, posteriormente, estendida aos servidores e associações universitárias (de docentes, servidores técnicos, e estudantes).

Essa idéia e as discussões quanto à maneira de desenvolver-se o projeto, conduziram à realização de um seminário intitulado "A UNIVERSIDADE EM QUESTÃO", como estratégia para conseguir o envolvimento da comunidade universitária.

Nos anos de 1992 e 93, uma série de fatores conjunturais e estruturais provocaram a interrupção dessa fase de sensibilização da comunidade interna para o processo de avaliação. A retomada das discussões se deu com a formação de um Grupo de Trabalho- GT, o qual, no primeiro semestre de 1994, após receber contribuições de vários setores da Universidade, elaborou o atual projeto da avaliação institucional da UEFS.

Esse processo deverá ser operacionalizado a partir do seguinte roteiro:

Num primeiro momento, assumirá um caráter de auto-avaliação qualitativa. Esse momento caracterizará o amadurecimento, a compreensão da realidade e de posicionamento frente a Universidade. Esta etapa corresponde ao diagnóstico

O segundo passo será a avaliação interna, que será desenvolvida por meio das seguintes ações:

A) Historicização da UEFS - será realizada por meio de um roteiro sugestivo de questões, que objetiva a produção de um texto que manifeste a compreensão da história da Instituição e das razões de suas atividades e realizações.

Esse processo de historicização será realizado em cada uma das unidades/setores, seja acadêmico ou administrativo; seja de cada curso, seja das associações universitárias, etc., produzindo uma síntese policrômica no qual deverá aparecer as múltiplas relações entre esses cursos, departamentos e setores administrativos, etc.

A proposta espera, também, criar oportunidades por meio de encontros e reuniões para que os grupos desses diversos setores percebam as diferentes visões da história da Instituição.

A reflexão dessa etapa será enriquecida por depoimentos, coletados por meio de entrevistas, orais e escritas, de pessoas/grupos de "fora" da Universidade, mas que já a vivenciaram em algum momento.

B) Após a realização dessas atividades, o GT elaborará um relatório síntese dessa etapa da avaliação, que culminará com a proposta de reelaboração dos projetos pedagógicos e administrativos da Universidade.

C) A consolidação dessa fase culminará com a ESTATUTINTE, que se constituirá no reordenamento Jurídico Normativo da Instituição.

A Avaliação Externa, a exemplo dos procedimentos apresentados anteriormente, terá seu primeiro passo na constituição das comissões de avaliadores, obedecendo as mesmas características já apresentadas no decorrer deste estudo, ou seja, representatividade e competência.

Quanto à metodologia, basicamente, tem a mesma sequência utilizada pelo procedimento da Proposta Nacional, ou seja, análise do relatório da comissão interna, consubstanciado por entrevistas com os diversos segmentos universitários. Esta etapa será encerrada com a emissão de pareceres dos avaliadores e com a consolidação dos trabalhos da estatuinte.

O GT deverá sintetizar os resultados para proceder a divulgação e discussão junto a comunidade universitária.

O processo de avaliação institucional será concluído com a elaboração pelo GT do **Relatório Final** e de um **Documento-Proposta** de uma política de ensino superior para o Estado" (p.140). Esse mesmo GT, também se encarregará dos encaminhamentos destes, para os ambientes interno e externo, com o apoio da Reitoria da Universidade.

Apesar de guardar alguns pontos comuns com os demais, como por exemplo: os fatores políticos da sensibilização da comunidade e da busca da adesão voluntária e participação dos membros da Universidade no processo, entre os fatores técnicos: a constituição das comissões, respeitando os princípios da representatividade, da competência e da experiência; os procedimentos da avaliação interna e externa, a escolha dos instrumentos de coleta de dados, etc., este modelo da forma como se apresentou deixa perceber, no todo, uma clara diferença na sua operacionalização.

Ao mesmo tempo pode-se destacar como um dos aspectos positivos a amplitude de seus questionamentos institucionais, provocados por meio do roteiro sugestivo que a proposta apresenta em seus anexos. Essas que abrangem desde a história da Instituição até as questões da administração universitária (conselhos, colegiados, órgão suplementares) em relação às

diversas dimensões da vida acadêmica, as questões ligadas às relações da Universidade com o Governo do Estado, seu mantenedor, e o que esta relação reflete nas condições do trabalho universitário, etc.

Consta, ainda, como anexo do projeto, uma matriz sugestiva de componentes, variáveis e indicadores e que serve de orientação quanto às dimensões que podem ser avaliadas. Essa matriz apresenta como componentes, basicamente, os elementos do modelo CIPP-UnB, isto é, Condições (contextos + insumos) Processos e Resultados.

Conclui-se pelo exposto que, mesmo que a metodologia tenha apresentado uma operacionalização diferenciada dos demais projetos, o conteúdo destes projetos teve as mesmas preocupações, os mesmos fatores, ou seja, busca atender aos mesmos objetivos delineados nas demais propostas de avaliação institucional das universidades públicas analisadas nesta pesquisa.

4.3.3 Outros Procedimentos

Referem-se àqueles que também não seguem o mesmo roteiro da Proposta Nacional, assemelhando-se, porém, nos seus procedimentos: UDESC, UFMS e UFMT

4.3.3.1 O Projeto Pedagógico - UDESC

A) Notas Preliminares

A Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC vem desenvolvendo seu processo de avaliação institucional desde 1991, por meio de seu Projeto Pedagógico.

Esta proposta apresentou entre os seus objetivos: "Desencadear um processo de avaliação, buscando explicitar qual o papel social da UDESC, rumo a uma sociedade mais justa, democrática e moderna" (Doc. 1993:13).

A proposta apresentou, ainda, como princípios: o compromisso social da UDESC; a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, e a integração entre as unidades de ensino e os segmentos universitários.

B) Metodologia

A definição desse Projeto Pedagógico está pautado em três pressupostos metodológicos, a saber: a negociação, a flexibilidade e a construção coletiva.

Neste contexto, e, considerando-se a importância a esses pressupostos para a compreensão do desenvolvimento da referida proposta, apresenta-se, de forma resumida, alguns dos aspectos considerados.

1. Negociação com a comunidade acadêmica

Em primeiro lugar, foi evidenciado o aspecto político que envolve um processo de avaliação na universidade e as relações de poder nele existentes. Assim, ficaram estabelecidas como condição para a deflagração desse projeto, a "aceitação e consciência da necessidade e importância da avaliação por parte da comunidade universitária" (UDESC, 1993:18).

Este Projeto Pedagógico difere dos modelos tradicionais de avaliação pelo fato de propor uma lógica diferenciada, ou seja, à medida que os problemas vão sendo detectados vão sendo elaboradas alternativas de solução.

O texto apresentou um aspecto muito considerado na literatura sobre o assunto, isto é, que o sucesso da avaliação se deve à viabilidade política das idéias e projetos propostos, além da adoção de estratégias adequadas, da conscientização e sensibilização de todos os membros da universidade, independentemente dos níveis hierárquicos que esses ocupem. Esta afirmação vem de encontro a um dos fatores políticos considerados neste estudo.

2. Flexibilidade

A opção por flexibilizar o processo teve por fim privilegiar e preservar a autonomia dos diversos cursos e colegiados. Essa estratégia possibilitou a abordagem de outras dimensões, além daquelas que estão pré-estabelecidas nesta proposta, de acordo com as características e necessidades de cada curso.

Outro aspecto que mereceu ser destacado neste projeto é o de que este procedimento proporciona novas formas de relacionamentos entre os órgãos centrais e as unidades. Neste contexto, ficou estabelecida a Pró-Reitoria de Ensino como instância articuladora em nível institucional.

O curso de graduação foi a unidade de análise na implementação da proposta. Isto justifica-se pelo fato de que o ensino de graduação se constitui numa das atividades centrais dessa universidade. O colegiado do curso constitui-se no foro que conduz e lidera o processo como centro. Essa escolha foi devido a sua função coordenadora didática e científica dos cursos de graduação, e ainda, por aquele relacionar-se diretamente com todos os departamentos responsáveis pelas disciplinas que integram o currículo pleno dos cursos, além de manter um relacionamento com o órgão que detém o registro e o controle acadêmico quanto a integralização curricular dos alunos.

3. Construção Coletiva

O entendimento que fundamentou esse pressuposto tem base nos estudos sobre a universidade, os quais, de acordo com as características que apontam para a racionalidade política, conduzem à assertiva de que, "a concretização das ações depende mais diretamente da participação, do consenso e acordo dos grupos envolvidos" (UDESC, 1993:21).

Neste contexto, a implementação do projeto buscou diversas formas de participação, desde a formulação dos objetivos gerais da Universidade aos específicos de cada centro ou curso. Essa postura foi entendida como um meio que pode aumentar a cooperação e possibilitar o consenso, reforçando, portanto, o compromisso com a tomada de decisão.

Atendendo ao mesmo propósito, foi institucionalizado um Fórum Reflexivo do Projeto Pedagógico, que, em períodos bimestrais, realiza encontros para a troca de experiências entre os centros, o que resulta numa maior integração e envolvimento, motivação e responsabilidade da comunidade acadêmica.

C) O Processo

Esse projeto abrange uma análise da Instituição em duas dimensões: a externa e a interna.

C.1) Análise do Ambiente Externo

Essa dimensão se dá com a sondagem do ambiente externo que deverá proporcionar uma auto-avaliação da UDESC junto à comunidade. Essa análise deverá permitir que cada curso, utilizando-se dos dados obtidos, e, com base nas necessidades e demandas da sociedade, redefina seu papel e o perfil do egresso formado por essa Universidade.

Os instrumentos de pesquisa utilizados nesta fase são: a observação, a entrevista, o questionário e o exame de fontes documentais.

Esta etapa do projeto está fundamentada no papel que a universidade tem em formar e qualificar profissionais para o desempenho de suas funções na sociedade. E, neste sentido, a sondagem do ambiente externo deve ter, como perspectiva, a abrangência, a relevância e a eficácia da atuação da Universidade, para que seus resultados possam identificar as características do profissional que a sociedade necessita.

C2) A Dimensão Interna

A dimensão interna está afeta à sondagem do ambiente interno que compreende a análise do currículo e os aspectos estruturais e pedagógicos envolvidos nas atividades acadêmicas.

Nesta fase serão analisados os seguintes elementos:

1. Currículo: compreendendo as experiências vividas pelo aluno do vestibular à colação de grau. Assim, deverá abranger os seguintes aspectos:

- caracterização sócio-econômica do aluno;
- análise da grade curricular(integração,seqüência, verticalidade e flexibilidade);
- análise do regime acadêmico, sua ideologia e seus determinantes;
- levantamento das experiências e prática acadêmicas;
- revisão das ementas, programas e conteúdos;
- articulação teoria X prática;
- identificação das linhas de pesquisa e das articulações com o ensino e a extensão;

- O levantamento desses dados deverá ser feito paralelamente às informações colhidas por meio da sondagem do ambiente externo. Esse será o momento propício para uma reflexão coletiva e de uma busca de soluções para as mudanças necessárias.

2. Infra-estrutura: Constitui-se no diagnóstico das condições físicas e de infra-estrutura disponíveis para o funcionamento dos cursos. Esse dados compreendem desde a localização do centro, até as instalações, bibliotecas, laboratórios, oficinas áreas de esporte, materiais instrucionais, etc.

Deverão ser incluídos, também: os recursos humanos disponíveis (quantidade e qualificação), os recursos financeiros e as fontes alternativas de recursos. Essa etapa servirá para estabelecer-se a ordem de prioridades para os novos investimentos no curso.

Esta etapa será complementada com a análise da legislação que normaliza os procedimentos acadêmicos, de forma que estas se adequem à nova realidade institucional.

C.3) Reformulação

A reformulação é preconizada pelo projeto, como a etapa que deverá promover as alterações das concepções filosófica e estrutural dos currículos dos cursos, por meio das grades curriculares, com vistas a proporcionar mais espaço para que alunos e professores possam vivenciar experiências complementares e alternativas nas áreas de ensino, de pesquisa e de extensão.

A metodologia proposta caracteriza-se pela indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, possibilitando ao aluno adquirir autonomia intelectual para que ele mesmo aprenda a elaborar conhecimentos a partir da realidade. Essa é a perspectiva de inserir-se a pesquisa e a extensão, como substituição do ensino meramente reprodutivista por um ensino que gere e transforme novos conhecimentos a serviço da sociedade.

Conclui-se que a implementação deste projeto não só se constitui em mais um procedimento de avaliação institucional, como oferece uma sistemática que pode atender a outros fins, como, por exemplo, o de servir para o planejamento estratégico da instituição, partindo-se do princípio de que a metodologia utilizada não está distante dos procedimentos utilizados para a realização deste.

Outro aspecto pode ser observado, tal seja, o ordenamento e a interações das ações, pedagógicas e administrativas, muito embora se reconheça a prioridade dada à dimensão acadêmica que é - e deve ser - peculiar nesse tipo de organização.

Quanto a identificação dos fatores que, teoricamente, condicionam o processo de avaliação institucional em universidades, percebeu-se com muita clareza, não só a presença desses, mas a maneira como cada um se apresentou, o que veio facilitar nossa compreensão, *a priori*, na identificação daqueles que podem ser considerados positivos ou negativos para a sistematização do processo.

De acordo com a observação acima, destacou-se, entre outros, os aspectos positivos:

1. Fatores políticos:

- a estratégia de sensibilização da comunidade;
- a própria decisão de rever/elaborar o Projeto Pedagógico da Instituição;
- a maneira de como foi criado o espaço político para a implementação do processo;
- a importância de considerar-se os aspectos sócio-econômicos da região em que está inserida a Universidade, especialmente pelo seu caráter estadual.
- discussão e elaboração dos objetivos com a comunidade universitária.

2. Fatores Técnicos:

- as diversas formas/instrumentos de coleta de dados;
- os critérios escolhidos apresentaram-se compatíveis com os objetivos do processo;
- a combinação de avaliação interna com avaliação externa;
- a definição de prioridades na condução do processo;
- a definição de um projeto ideal através do qual pode ser estabelecida a comparação entre o real e o desejado.

4.3.3.2 Os Procedimentos da UFMS

A) Apresentação

A idéia de elaboração do projeto de avaliação institucional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS teve sua origem nas discussões para a elaboração de seu planejamento estratégico, com vistas a rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da Instituição. Nesse momento, a comunidade universitária revelou suas preocupações com os aspectos relacionados, principalmente, com a qualidade da formação acadêmica e dos serviços prestados à sociedade.

Neste sentido, a elaboração desse projeto encontra-se inserida no Programa de Qualidade dessa Instituição, fazendo parte das diretrizes definidas em seu Plano Diretor, com seus Programas e Projetos Estratégicos.

Assim, a partir das prioridades definidas nesse Plano Diretor para o período 1994/97, essa Instituição deverá proceder a uma avaliação de seus cursos e projeto pedagógico, nas dimensões interna e externa, uma vez que já vem realizando a análise de outros aspectos das atividades meio, ou seja, de gerenciamento.

B) Desenvolvimento da Proposta

Seguindo o roteiro metodológico característico das propostas de avaliação institucional, a realização deste projeto se dará por etapas, as quais, sinteticamente, são apresentadas, a seguir, por meio da justaposição das atividades e objetivos.

Etapa de Preparação -

Esta etapa já foi quase que totalmente realizada quando da elaboração do planejamento estratégico da Instituição, o qual, foi concebido e desenvolvido com a participação e integração de toda comunidade universitária, contando, ainda, com a

participação maciça da administração central e de todos os integrantes dos núcleos, centros e departamentos.

Nesta etapa foram identificados: missões, objetivos, fatores de relacionamento e matriz de ecossistema da Instituição.

Para a realização desta etapa, neste projeto, ela será dividida em duas fases:

Fase 1

- a) Elaboração do sumário dos pontos fortes e fracos de cada unidade com vistas a ampliar os dados do PE;
- b) Calcular e inserir outros indicadores;
- c) Elaborar quadro comparativo e quantitativo de desempenho.

Fase 2

- a) Aperfeiçoar a proposta do projeto utilizando-se de consultoria externa;
- b) Treinar os membros da comissão para divulgação do projeto;
- c) Elaborar instrumento de pesquisa (questionário);
- d) Divulgar o projeto e continuar o processo de sensibilização (Já iniciado no PE).

A partir dessa etapa de preparação serão desenvolvidas mais sete etapas, a saber:

1ª Etapa - Diagnóstico

- a) Descrever a atuação de cada curso a partir da análise do desempenho histórico das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, a partir do quadro comparativo de desempenho;
- b) Realizar pesquisa de opinião por meio de questionário a ser aplicado ao corpo docente e discente;

2ª Etapa - Avaliação Interna

- a) Auto-avaliação de cada curso, a partir do quadro comparativo de desempenho e resultado dos questionários, utilizando-se da análise qualitativa do desempenho histórico dos cursos com elaboração de sugestões para correções;

- b) Organização dos dados da auto-avaliação com vistas à avaliação externa;
- c) Consolidação dos dados e informações de cada um dos cursos com as respectivas sugestões.

3ª Etapa - Avaliação Externa

- a) Elaboração e expedição dos instrumentos de pesquisa para a coleta de opiniões da Matriz do Ecossistema da UFMS e sugestões para implementação, por meio da auto-avaliação dos cursos;
- b) organização e consolidação dos dados coletados por meio dos questionários e entrevistas realizadas.

4ª Etapa - Reavaliação Interna

- a) Elaboração do sumário dos resultados para a organização e publicação dos relatórios a partir dos relatórios finais da auto-avaliação dos cursos;
- b) Divulgação interna do conjunto de resultados;
- c) Discussão e reflexão sobre os resultados de cada curso e proposição das sugestões.

5ª Etapa - Realimentação e Difusão

- a) Avaliação das medidas de correção ou aperfeiçoamento e análise da tomada de decisão em nível institucional;
- b) Elaboração do texto síntese para publicação;
- c) Publicação no Boletim de Serviço e Jornal da Universidade.

6ª Etapa - Implementação das Medidas Corretivas e de Aperfeiçoamento

- a) Adoção das medidas corretivas e de aperfeiçoamento pelas Pró-Reitorias específicas das atividades-fim da Universidade;

7ª Etapa - Avaliação do Projeto

a) Verificação do cumprimento dos objetivos gerais e específicos do projeto de avaliação institucional, por meio da análise comparativa dos percentuais entre os objetivos e resultados alcançados.

O procedimento adotado pela UFMS pelo que se observou, tem o processo de avaliação institucional conectado ao planejamento estratégico da Instituição, tal como o processo da UnB, no entanto, apresenta, como metodologia, a sugerida pela Proposta Nacional, sendo que, naquele são acrescentados, mais duas importantes etapas: a implementação das medidas de aperfeiçoamento ou correção e a de avaliação do projeto, conforme preconiza alguns estudiosos da avaliação institucional.

Além dos fatores técnicos e políticos identificados, também, nesta proposta, destacou-se esta das demais, pelo menos por mais dois, a saber: primeiro, que há um desenvolvimento da avaliação, tanto na área acadêmica, quanto no gerenciamento da organização, ou seja, o processo se dá de forma simultânea, caracterizando-se, de fato, numa avaliação global. Segundo, que a proposta expressa um compromisso da continuidade do processo independente de mudanças na administração central. Este aspecto vem ao encontro às experiências já realizadas e ao do que pondera a literatura que respaldou esta pesquisa. Tais experiências consideram a interrupção do processo quando da substituição de reitores e da respectiva equipe da administração central, como um fator negativo para a sistematização dos processos de avaliação em universidades.

Esta proposta apresentou riqueza no detalhamento das atividades a ser desenvolvidas, demonstrando uma preocupação constante em especificar os instrumentos, os responsáveis pelas atividades, as fontes de informações, etc. o que nos deixou a impressão de que uma equipe multidisciplinar tenha participado não só das discussões mas da elaboração do documento.

Ficou cada vez mais evidente para a autora que, além dos objetivos da avaliação estarem claros para toda comunidade universitária quando da elaboração de uma proposta, a escolha dos procedimentos (modelo) obedecendo as potencialidades da instituição, é definitivo

para o alcance destes. Neste sentido, as metas e os recursos (materiais, financeiros e humanos) devem estar perfeitamente delineados para que os resultados sejam satisfatórios. Observou-se na apresentação desta proposta que a participação dos diferentes segmentos da Universidade na execução das atividades já faz parte de outras experiências, como também a preocupação em definirem-se as metas e os meios de operacionalizar-se cada ação no desenvolvimento do processo. Entre outros, esse foi mais um motivo que a fez diferente das demais.

4.3.3.3 Os Procedimentos da UFMT.

A) Fundamentos

A Universidade Federal do Mato Grosso - UFMT entendeu o processo de avaliação institucional como sendo " uma reflexão do 'Fazer Pedagógico' significando a condição necessária e suficiente para detectar e estabelecer as relações entre indicadores que vão orientar as diretrizes sociais, nas dimensões política social e cultural sem, com isso, ficarem submetidos às normas do mercado"(Doc. 1994:18).

Neste contexto, a avaliação passa a ser considerada uma ação educativa e de decisão na Universidade, devendo, portanto, ser realizada pelos sujeitos pertencentes a ela.

A partir da consideração das principais características da avaliação institucional, ou seja: da estreita relação com o processo decisório; da dimensão mais projetiva do que a simples constatação de fatos; da permanente reflexão da ação em processo; e, do envolvimento com aspectos valorativos, esse projeto pautou-se nos seguintes critérios: 1. De Eficiência; 2. De Qualidade ou Excelência; 3. Vocação Institucional e Compromisso Social (Efetividade); e, 4. Processo Decisório Interno.

1. De Eficiência da Instituição

Usou como indicadores - recursos humanos, materiais, físicos e financeiros, incluindo produtividade. Neste aspecto, predominam os indicadores econômicos, administrativos, gerenciais e organizacionais.

2. Qualidade ou Excelência Intrínseca Institucional

Sob esse enfoque, destacam-se três dimensões:

- a) Os insumos - referentes ao processo educativo (pessoal docente e administrativo) espaços físicos e equipamentos da instituição.
- b) Dos processos - situações ligadas ao ensino, tanto no que se refere a gerência, quanto no que se refere à sua integração didática com outras áreas da Universidade.
- c) Produtos - qualidade da formação discente e dos serviços prestados pela Universidade.

3. Vocação Institucional e o Compromisso Social (Efetividade).

Considerando-se as peculiaridades geo-econômica da região em que a Universidade está inserida, deve-se levar em conta os seguintes aspectos: a representatividade da Amazônia, Cerrado e Pantanal e o papel da UFMT neste contexto; o atual momento histórico incluindo a dimensão político-econômica; e, por fim, a carência científica e tecnológica para lidar com esse tríplice ecossistema ,característico da região.

4. Processo Decisório Interno

Os indicadores a serem utilizados deverão referir-se às formas de composição e escolha da Administração Superior e Unidades Acadêmicas, a autonomia das decisões, os níveis de participação da comunidade acadêmica e de de burocratização interna.

B) O Roteiro Metodológico

O processo de avaliação institucional da UFMT será desenvolvido via sub-projetos, que culminarão com a avaliação externa, elaboração do relatório e implantação sistemática de um plano de avaliação institucional.

Neste contexto, foram estabelecidas 4 etapas: 1ª de sensibilização; 2ª Avaliação Interna; 3ª Avaliação Externa e 4ª Resultados Finais e Proposta de Continuidade.

Destacam-se, a seguir, alguns aspectos do roteiro estabelecido para as atividades, sem contudo, entrar-se em maiores detalhes, considerando que há semelhança na metodologia em relação aos procedimentos anteriormente apresentados.

Quanto à fase de sensibilização, as estratégias utilizadas por esta Universidade são praticamente as mesmas das outras propostas, apenas ressalva-se que essa atividade será realizada durante todo o processo, além dos dois meses que estão referenciados no cronograma.

Na Avaliação Interna deverão ser consideradas quatro dimensões:

1ª) Confeção e pré-teste dos instrumentos e treinamento dos avaliadores.

2ª) Avaliação da estrutura organizacional da Universidade, incluindo-se o funcionamento de seus órgãos e processo decisório interno.

3ª) Refere-se à avaliação dos Departamentos, considerados como "locus" onde se realizam as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

4ª) É a da avaliação dos cursos, aí inclusos, as estruturas curriculares, as disciplinas e o desempenho docente.

Esse processo deverá contar com a participação efetiva da administração central da Universidade, de seu pessoal técnico-administrativo, de seus professores e alunos, de forma que todos os pontos de estrangulamento sejam identificados e evitem que resistências ou inadequações possam interferir na execução e nos resultados finais do processo.

Os aspectos a serem considerados em cada uma dessas dimensões são, basicamente, os mesmos apresentados nas outras propostas, e que, neste trabalho, se encontram no anexo correspondente.

A diferença que pode ser observada em relação aos outros procedimentos nesta etapa, é que, neste caso, não foi priorizada nenhuma dimensão, a avaliação é global e simultânea.

Quanto à Avaliação Externa esta deverá ser realizada em quatro momentos consecutivos e considerando-se as seguintes dimensões:

- a) A UFMT e a Realidade Mato-Grossense - atendendo-se à diversidade de público que caracteriza a realidade na qual esta Universidade está inserida;
- b) Egressos- como fonte de informações para o entendimento da realidade e os meios para transformá-la;
- c) Órgãos Regulamentadores e Fiscalizadores das Profissões- com vistas a identificar as dificuldades e inadequações que dificultam as inserções profissionais, para que sejam aprimoradas as estruturas curriculares;
- d) Entidades Representativas dos Trabalhadores- formados ou não pela UFMT.
- e) Federações Empregadoras - na busca da ótica do empregador frente a atuação da Universidade, no sentido de identificar os novos espaços profissionais, tendo-se em vista o mercado de trabalho e as especializações.
- f) Estados e Municípios - avaliar a atuação da Universidade nas suas atividades finalísticas;
- g) Ecologia - Organizações Não-Governamentais- considerando-se o eixo significativo de atuação desta Universidade.
- h) Órgãos Públicos de Parceria- para identificar pontos que passam despercebidos ou ainda não considerados pela Universidade.
- i) Pares Científicos Nacionais e Internacionais- considerando-se os aspectos de uma universidade periférica e regional mas que não pode se descuidar da preparação de seus quadros profissionais, especialmente, no que se refere à qualificação dos docentes e da produção científica.
- j) Eventos/Simpósios/Congressos- avaliação da contribuição desta Universidade frente às entidades co-irmãs quando se trata dos mesmos assuntos. Essa participação será medida por meio de pontuações atribuídas à produção científica em forma de "paper", resenhas, defesa de teses e dissertações, etc.

O primeiro momento dessa etapa da avaliação será desenvolvido por uma comissão especial sem vínculos efetivos com a UFMT. Esta comissão deverá conhecer e discutir o diagnóstico interno, de modo a permitir que os membros da Instituição, façam uma leitura crítica sobre a qualificação do processo de avaliação do ensino, da pesquisa e da extensão, desenvolvidos pela UFMT.

O segundo momento caracterizar-se-á pela realização de eventos entre a comunidade da Universidade e a comunidade externa para que seja discutido, criticamente, o diagnóstico sobre o processo de avaliação da UFMT. Esses eventos deverão gerar documentos contendo recomendações ou propostas para a melhoria da qualidade do processo acadêmico da Instituição.

O terceiro momento se dará com o encaminhamento do(s) relatório(s) resultante dos eventos à SESu/MEC para que esta faça a devida apreciação e a emissão de sugestões.

No quarto momento a SESu/MEC deverá nomear uma comissão que fará uma visita à UFMT para discutir os resultados decorrentes da avaliação e propor novos encaminhamentos.

O relatório decorrente desta etapa deverá integrar o documento síntese do processo de avaliação institucional da UFMT.

A quarta e última etapa desse processo de avaliação deverá ser a consolidação dos resultados da avaliação interna e externa num documento, que, evidenciará os pontos de convergências e divergências entre elas, com a finalidade de elaborar o roteiro de sugestões alternativas para a implementação das medidas para a melhoria do desempenho da Instituição.

A partir da elaboração e divulgação desse relatório, o que deverá ser feito em seminário realizado com toda a comunidade universitária, deverão ser tiradas as propostas para a reformulação desse projeto, para que em seguida seja implementado de forma sistemática.

A apresentação dessa proposta teve como objetivo principal corroborar com o que, enfaticamente, está posto neste e noutros trabalhos sobre avaliação institucional da universidade, isto é, que a metodologia a ser adotada num processo de avaliação em universidades deverá ser aquela que respeite as características e peculiaridades de cada instituição em particular.

Portanto, propositadamente, foi apresentado, por último, os procedimentos adotados pela UFMT, considerando-se as peculiaridades que ela apresenta, não como instituição de ensino superior, mas levando-se em consideração o contexto no qual está inserida, o que lhes atribui características bastante peculiares.

Pode-se verificar que a proposta está teoricamente respaldada no paradigma multidimensional da administração da Educação, elaborado pelo Prof. Benno Sander (1982) de onde foram retirados e adaptados os pilares que a fundamentaram.

Enquanto identificação dos fatores que direcionam esta pesquisa, pode-se confirmar a presença desses, tal como nos outros procedimentos, principalmente, os fatores técnicos, como por exemplo: a importância dada aos instrumentos de coleta dos dados, inclusive sendo a única que fez referência ao treinamento dos avaliadores; a preocupação demonstrada com a fidedignidade desses dados; a atribuição da avaliação externa como instrumento ratificador da avaliação interna; a ênfase dada à dimensão qualitativa, sem contudo, prescindir da dimensão quantitativa, entre outros.

No que se refere aos fatores políticos, destaca-se o trabalho de sensibilização da comunidade e a escolha dos procedimentos, de maneira a favorecer o envolvimento dos que compõem a comunidade universitária da Universidade no desenvolvimento das atividades em todas as etapas do processo.

Dessa forma, conclui-se que, se for seguido, na prática, o conteúdo teórico-metodológico sugerido na presente proposta, este procedimento deverá ser mais um a atender os propósitos da avaliação institucional em universidades, entre aqueles, o de reorientar as ações com vistas a qualidade dos serviços prestados por essas instituições.

4.4 Considerações Gerais

De forma geral, as propostas apresentaram-se tanto bem fundamentadas teoricamente, quanto bem elaboradas tecnicamente, oferecendo ao leitor um rico referencial teórico acerca

da organização universitária e sobre o processo de avaliação institucional em instituições de ensino superior.

Algumas dessas propostas deram uma riqueza de informações institucionais (organizacionais, de produtos e serviços) possibilitando a quem tiver a oportunidade de ler esses documentos um momento impar para conhecer, mais realisticamente, não só a instituição universitária como organização, mas o que essas representam para o contexto social, cultural e econômico do País.

E, neste sentido, a leitura desses documentos serviu, também, em contrapartida, para se ter uma visão panorâmica da dimensão e importância de rever-se o funcionamento dessas organizações, frente às exigências do atual contexto tanto nacional quanto internacional.

Por essa e outras razões, as propostas se valeram da avaliação como um instrumento capaz de gerar ações "inovadoras", que tirem as universidades do imobilismo ou acomodação em que se encontram.

No entanto, entende-se haver duas natureza de condicionantes, um de natureza externa às universidades, e, outro de natureza interna, que deverão ser considerados, independentes da decisão de realizar um processo avaliativo, sob pena de que parte dos resultados deste não possam ser implementados.

Entre os de natureza externa destacam-se: a definição de uma política nacional de educação, especialmente, para a educação superior; uma maior valorização da carreira docente em todos os níveis de ensino, garantido o efetivo compromisso profissional dessa categoria; e, por último, a determinação de um padrão mínimo de qualidade para o ensino superior brasileiro de forma a garantir uma qualificação profissional compatível com o atual mercado de trabalho.

Entre os condicionantes de natureza interna, devem ser consideradas as deficiências estruturais que exigem ações imediatas, inclusive como condição para implementação do processo, e que, nas propostas, ou não são colocados ou são referidos no contexto das crises na universidade, tais como: a má utilização dos recursos humanos e materiais, a falta de dados

disponíveis e confiáveis mesmo com sistemas de processamento de dados implantados, a falta de profissionalismo na área acadêmica, etc..

Na verdade, o cotidiano das atividades acadêmico-administrativas produzem inúmeros documentos sob diversas formas (relatórios, boletins) incluindo-se os de produção científica, tais como: dissertações e monografias, que se constituem em verdadeiras fontes de informações sobre as instituições, seus problemas e sua vicissitudes, os quais, poderiam ser perfeitamente utilizados para subsidiar tomadas de decisão com efeito positivo sobre essas atividades.

Em resumo, o que se está afirmando é que a avaliação não deve ser considerada uma tábua de salvação para essas organizações, se um conjunto de outros fatores, e que, corriqueiramente, são discutidos em seminários internos, reuniões de colegiados e relatórios semestrais ou anuais, não forem considerados *a priori*.

Neste sentido, há uma preocupação muito pessoal quanto ao otimismo exagerado do sucesso da avaliação expresso nas referidas propostas, pois, vale lembrar que nenhum resultado será satisfatório se não houver a implementação das ações por parte dos envolvidos (comunidade universitária) e a determinação política, esta a ser garantida pelos órgãos superiores, para fazerem-se as mudanças necessárias.

No entanto, para que essas ações sejam implementadas pelos agentes do processo, é necessário, antes de tudo, que esses tenham assumidos o efetivo compromisso de auto-avaliar-se, participando do processo como objeto e sujeito desse mesmo processo.

Quanto a determinação política, entendeu-se já haver sido dado um primeiro passo nesse sentido, pois todas as propostas foram submetidas à apreciação e referendadas pelos seus respectivos Conselhos Superiores (CONSUNI's ou CEPE's).o que se considera um apoio político fundamental para a tomada de decisão.

Os aspectos acima nos remetem para a questão da neutralidade, enfocada, tanto nos diversos projetos, quanto na Proposta Nacional. Se avaliar é valorar e, se se avalia para mudar, como fazer essas mudanças considerando-se essa pretensa neutralidade? Esta é uma pergunta

que para a autora ficou particularmente, confusa. Ressalta-se, porém, que foram analisadas propostas, portanto, não estão inclusas nelas, ações de resultados.

A pluralidade ideológica que permeia o ambiente da academia favorece para que se tenha uma gama de informações sobre os mesmos assuntos e, entre essas, se possa fazer a leitura daquela, adaptando-a à realidade que nos é mais peculiar. Neste contexto, pode-se observar que, não só as propostas, como os textos que serviram de instrumentos de divulgação do processo nas respectivas universidades, abordaram não só o tema, mas o retrato da universidade brasileira, tendo a sua como espelho, e, dessa forma, estavam respaldando a sua concepção de avaliação.

Pode-se perceber, ainda, que em pelo menos 60% dos casos, a proposta de desenvolver um processo de avaliação institucional só serviu para corroborar com os esforços isolados de práticas avaliativas que essas IES, de forma isoladas ou assistemáticas, vinham desenvolvendo havia algum tempo, especialmente aquelas que se preocupam em reafirmar o seu projeto político-pedagógico.

Esta análise serviu, também, para que se percebesse os limites das ações acadêmicas nessas universidades, especialmente, naquelas que apresentaram parcialmente seus diagnósticos, em relação a aspectos tão importantes quanto os de: ausência de interdisciplinaridade e interdepartamentalização, descolamento das estruturas curriculares e as necessidades do mercado de trabalho; sub ou má utilização dos recursos didáticos pedagógicos, entre outras ações que interferem, diretamente, na qualidade do ensino.

Aspectos administrativos também puderam ser verificados, como: os de ineficiência em quantidade e qualidade dos chamados recursos humanos (docentes e pessoal técnico-administrativo); problemas de lotação de pessoal; desperdício de materiais; sub ou má utilização de infra-estrutura de apoio (física e material) etc..

Esta análise ficaria incompleta se não fosse posta a surpresa pelo fato de que, um número significativo de universidades públicas brasileiras tenha assumido, com muita naturalidade, a indefinição de seu projeto institucional ou projeto acadêmico.

A interpretação que se fez é que há uma instituição de direito, ou seja, com regimentos, estatutos, normas e portarias, e outra que funciona de acordo com a interpretação que cada unidade, departamento, setor, a entende. A falta de uma política nacional para a educação parece ter sido estendida, também, para o interior dessas universidades.

Neste contexto, não basta a riqueza literária dos projetos, a eficiência da metodologia ou até mesmo o cumprimento dos prazos para a execução desses, mas a determinação política dos dirigentes institucionais e atores envolvidos em cumprir os objetivos delineados.

Espera-se, todavia, que com os resultados desses processos de avaliação institucional nessas universidades, outros trabalhos possam apresentar resultados mais convincentes e consubstanciados no que diz respeito ao atendimento dos objetivos da maneira como foram delineados nessas propostas.

Dando-se continuidade as considerações, passa-se agora a fazer referências quanto aos fatores **técnicos e políticos** identificados, de modo geral, dando-se ênfase àqueles que de alguma maneira, foram considerados mais relevantes em sentido de sua frequência nos documentos analisados.

Neste contexto, apresenta-se, em primeiro lugar, aqueles considerados como **fatores políticos** e, em seguida, os **fatores técnicos**, de acordo com a definição utilizada nesta pesquisa.

Pareceu evidente e consensual que a decisão de implementar um processo de avaliação institucional em universidades, prescinde de uma **discussão coletiva** com um número representativo dos segmentos universitários sobre os objetivos, os critérios e os métodos a serem utilizados no processo.

Ressalta-se, como iniciativa salutar, a discussão com a comunidade acadêmica de questões preliminares, tais como: missão e objetivos institucionais. Parte-se do princípio de que 80% das propostas analisadas, apresentaram entre os seus objetivos, o de rever o projeto acadêmico e sócio-político da instituição. Neste contexto, entende-se ser necessária a definição do que é e do que deve ser a universidade que se quer. Entende-se, também, que a

elaboração/discussão coletiva desse novo projeto institucional pode conduzir para uma divisão de responsabilidades na consecução dos objetivos.

Assim, **a conscientização e a aceitação do processo de avaliação institucional** são imprescindíveis para a afirmação e a formulação dos valores que deverão nortear as ações, sendo que essas, deverão ser conduzidas do individual para o coletivo, com vistas à qualidade institucional. Qualidade esta a ser definida pelos agentes internos e externos da instituição universitária.

Quanto à **sensibilização para a necessidade de avaliar as universidades brasileiras**, consideram-se oportunas e eficientes as estratégias utilizadas, não só individualmente pelas IES, da forma como foram evidenciadas neste estudo, como a estratégia mobilizadora do PAIUB via SESu/MEC em desencadear esse processo conjunto de avaliação institucional; mais especificamente, ao dar apoio financeiro, uma das razões apresentada como definitiva para a implementação desse processo em muitas publicações a respeito do assunto; só para citar um exemplo, a última publicação do CRUB (1994).

Conclui-se que apesar de considerar-se a iniciativa exemplar, todavia adverte-se para o fato de que, essa atividade só alcançará o reconhecimento, tanto da comunidade interna quanto da comunidade externa, se os resultados, ou seja, a melhoria dos processos, conseqüentemente, produtos e resultados, começarem a ser sensivelmente identificados.

Justifica-se a consideração feita pelo fato de que as próprias propostas se dão conta de avaliações já realizadas, as quais deverão servir agora apenas como um exemplo bem sucedido de metodologia para uma nova aplicação. No nosso modo de entender, o descrédito transparente sobre a avaliação decorre exatamente de dados dessa natureza.

Dessa forma, talvez mais importante do que a sensibilização para o processo, seja a **sensibilização para o compromisso** (o que, particularmente, não se observou como sendo uma preocupação nessas referidas propostas) menos como membro de uma instituição, e mais como cidadão consciente e responsável, integrante dessa mesma sociedade que reclama da ineficiência da educação atual e dos outros serviços "públicos" (saúde, segurança, transporte, etc.).

Um fator político identificado na literatura refere-se ao ponto da universidade considerar, na sua avaliação institucional, o **atendimento aos aspectos sócio-político-econômico de sua região de abrangência**. De forma geral, observou-se esse fator, no entanto, com maior clareza nas universidades de dependência administrativa estadual.

Quanto à (re)definição do **projeto pedagógico da instituição**, pareceu ser um assunto que havia algum tempo permeava o ambiente dessas universidades, constatando-se assim que, naquelas nas quais este projeto ainda não tinha se iniciado, as discussões já faziam parte das agendas de atividades, tendo, agora, no processo de avaliação institucional, o instrumental necessário para que seja realizado.

Particularmente, considera-se o aspecto acima referido um dos mais positivos de todo esse processo de avaliação institucional, partindo-se do ponto de que outras questões mais corriqueiras poderão ser identificadas e resolvidas no cotidiano. Por outro lado, a oportunidade de repensar a instituição é um momento ímpar e, se verificarmos que os termos coletivo, envolvimento e participação foram termos chaves nas propostas apresentadas, este é o momento apropriado para tal.

Destaca-se, ainda, a partir desta análise, um novo fator identificado e com o qual concorda-se, tal seja: o de desenvolver uma **cultura de avaliação** no âmbito dessas organizações. Acredita-se, respaldando o que anteriormente já se referiu, isto é, que essa **cultura** só será disseminada a partir do conhecimento das primeiras ações decorrentes dos resultados da avaliação, que esses deverão ter como base os princípios estabelecidos nessas propostas, ou seja, de **não premiação** ou **punição**, mas de correção de rumos que conduzam ao aperfeiçoamento institucional.

As observações a seguir referem-se ao que neste estudo estão sendo considerados como **fatores técnicos** condicionantes do processo de avaliação institucional.

É fator reconhecido por todos que, de alguma maneira, conhecem a dinâmica dessa instituição singular - a universidade, a dificuldade de se eleger o que é **prioridade** entre suas atividades-fim. No entanto, sabiamente a comissão que elaborou a Proposta Nacional elegeu como prioridade começar o processo de avaliação institucional pela **avalição dos cursos de**

graduação, considerando seu amplo raio de abrangência nas IES, portanto, o efeito multiplicador de seus resultados, tanto na comunidade, quanto na sociedade.

Neste contexto, muitas das universidades que serviram de base para este estudo demonstraram por meio de suas experiências, que diversas modalidades de avaliação vinham sendo desenvolvidas nessa área, por meio de propostas para a reformulação de currículos; de avaliação de desempenho docente; de estudos para o a definição do projeto pedagógico, etc..

Mesmo aquelas que optaram por uma avaliação simultânea, ou seja em todos os níveis, o curso, ou o departamento, constituiu-se na base de apoio para fazer a complementariedade do processo, por ser nele, que, além do ensino, a extensão e a pesquisa têm a origem de suas atividades.

Entende-se, entretanto, que um processo com as dimensões com que o de avaliação institucional se apresenta, deve levar em consideração outros aspectos, que podem ser tidos como de ordem prática ou técnica, tais como: atividades cuja natureza requer pré-requisitos, como, por exemplos, a disponibilidades de recursos financeiros; o tempo das pessoas envolvidas com o processo (para elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados, tabulação, elaboração de relatórios); o conhecimento/experiência de pessoas na condução de processos, etc.

Ampliando-se o leque de razões que justificam a escolha de prioridades pode-se citar, ainda, os aspectos de natureza política, isto é: a pluralidade ideológica que é peculiar na academia, daí os diferentes níveis de entendimento quanto à avaliação; os diferentes níveis de adesão ao processo; os diversos segmentos que formam a comunidade universitária. Todos estes aspectos, juntos, conduzem para a **importância em determinar os procedimentos metodológicos**.

Portanto, ratifica-se a escolha de **prioridades**, considerando-se ainda, ser mais coerente aquele processo que opte por começar modestamente, e que gradativamente possa ir ampliando seu leque de ações avaliativas, de maneira que os agentes (sujeitos) possam se adaptarem ao processo, transformando-o numa atividade sistemática, no qual o que terá menos importância será o cronograma (não que esse não tenha importância) mas, que o mais

importante seja que os objetivos possam ser alcançados, e que os esforços possam se transformar em melhoria para a instituição e na conseqüente satisfação dos seus membros e da sociedade em geral.

Durante muitos anos, as discussões em torno de uma metodologia de avaliação, giraram em torno de quem deveria fazê-la. As experiências da CAPES com a avaliação da pós-graduação (realizada por pares acadêmicos) recebeu críticas, no entanto, era do conhecimento de todos, que a avaliação interna poderia gerar resultados duvidosos, tendo-se em vista, o corporativismo existente no ambiente interno dessas organizações.

Após a realização de vários eventos, nos quais a tônica era esse tema, tornou-se consenso para todas as IES que a avaliação institucional contemple a **avaliação interna e externa**. Assim, cada universidade, em particular, define a composição de sua **comissão interna** com representantes dos diversos segmentos, sempre com mandatos com tempo determinado, e a **comissão externa** com composição, não só de pares acadêmicos, mas de representantes da sociedade civil organizada.

Além dessa comissão interna, coordenadora do processo global, a unanimidade das instituições sugerem a formação de **sub-comissões ou grupos de trabalho** que dão o apoio necessário ao desenvolvimento do processo em suas respectivas unidades/setores.

Para a autora, pareceu interessante e oportuno a formação pelas universidades de uma **associação de ex-alunos** como sugerem a UnB e a UEPG. Esse meio de comunicação com o egresso profissional pode se transformar numa estratégia para manter atualizados os conteúdos curriculares, não só com base em novas teorias, mas levando-se em consideração as tendências do mercado de trabalho presente e suas perspectivas.

É de conhecimento da comunidade acadêmica, a influência significativa que a educação formal recebe via literatura estrangeira, o que, necessariamente, pode não representar a realidade brasileira, especialmente, em algumas áreas do conhecimento ou atividades, como por exemplo, a área das ciências humanas. Neste sentido, essa troca de informações com o profissional pode ser útil para fazer a ponte teoria *versus* prática.

A premissa básica para desenvolver-se a atividade de avaliar é que antes se **conheça o objeto a ser avaliado**, aprendemos com a literatura e pudemos ratificar na análise dessas propostas. No entanto, não foi o que se observou na totalidade das propostas. A conclusão que se tirou foi que aquelas universidades que não haviam realizado nenhum outro tipo de atividade avaliativa, tiveram mais dificuldades em estabelecer o seu **projeto ideal**, limitando-se a estabelecer alguns objetivos, a partir dos quais, uma vez alcançados deverá ser elaborado o seu projeto institucional.

Toda a fundamentação que embasou essas propostas, consideram a avaliação como uma atividade que deve ser incorporada àquelas que fazem parte da rotina da organização universitária. Neste sentido, concorda-se com o que sugerem algumas universidades, isto é, que seja criada uma **estrutura no organograma da instituição** que se responsabilize pela avaliação global, por meio de **um órgão que dê apoio e acompanhamento ao processo**, ao mesmo tempo em que todos os demais setores/unidades tenham uma estrutura de **coordenação setorial**.

Em relação aos aspectos metodológicos, constatou-se que, na escolha dos procedimentos, independente da linha teórica ou concepção adotada pelos projetos integrantes dessa análise, todos se utilizaram das **abordagens qualitativas e quantitativa**.

Destaca-se como importante a iniciativa de apenas duas das propostas consultadas, procederem uma **avaliação do processo**, tanto nas primeiras etapas, quando da conclusão do ciclo. Esse procedimento tem a vantagem de poder reorientar os meios para o atendimento dos fins propostos, considerando-se que o processo nunca será perfeito, devendo, no entanto, estar sendo sempre aperfeiçoado.

Os critérios escolhidos por essas universidades para desenvolver os seus processos de avaliação institucional vêm legitimar a afirmativa de que a avaliação é necessária e deve se constituir em mais uma atividade a ser incorporada ao cotidiano dessa organizações.

A diversidade de critérios identificados comprovaram a eficiência do intercâmbio de experiências interinstitucionais e intrainstitucionais, mesmo que esses devam ser estabelecidos de acordo com as especificidades de cada instituição e de áreas do conhecimento.

É importante reconhecer, também, que os critérios deverão ser periodicamente revistos, em função da dinamicidade das atividades universitárias. Assim, aqueles que foram considerados eficientes numa determinada etapa do processo, ou em determinado tempo, podem em outro, não mais representar a mesma eficiência.

Ainda em relação aos critérios verificou-se que, os procedimentos utilizados independentes da abordagem (quantitativa ou qualitativa) não permitem fazer comparações, especialmente se predominarem dados quantitativos, pois, devem ser reconhecidas as especificidades de cada área do conhecimento ou de cursos, dentro da mesma instituição ou entre instituições.

Neste contexto, a **escolha dos indicadores**, mesmo quando considerados aqueles que são comuns às instituições, devem, ainda, ser levados em consideração determinados aspectos que são peculiares à vida de cada universidade em particular, ao mesmo tempo em que devem estar claros para todos os agentes do processo.

Quanto **aos instrumentos de coleta dos dados**, verificou-se que foram escolhidos os questionários em grande escala. Estes deverão ser utilizados tanto para avaliar docentes e discentes quanto para avaliar as disciplinas, as disponibilidades de infra-estrutura de apoio aos cursos, etc.. Em relação a esses instrumentos foi observada uma multiplicidade tanto na maneira de elaborá-los quanto no método de coletar os dados. No entanto, os conteúdos são, basicamente, os mesmos e os respondentes também (docentes e discentes) principalmente.

Um fator que se considera de grande relevância para a viabilidade do processo é quanto à **divulgação dos resultados**, por meio do qual se espera, também, a confiabilidade e seriedade do processo, além de que essa possa subsidiar as decisões.

Neste sentido, teve-se a curiosidade de analisar cuidadosamente o posicionamento das propostas em relação a este fator. A exemplo da UNICAMP que, recentemente, publicou os resultados de sua primeira avaliação institucional, as demais instituições se comprometem a divulgá-los por meio de um documento síntese, que será apresentado e discutido com a comunidade interna, e remetido à SESu/MEC, comodeterminação em função do apoio financeiro.

Espera-se, todavia, que essa divulgação seja, também, o assumir do compromisso institucional de ratificação daquilo que comprovadamente a universidade está produzindo com qualidade, e a reordenação das ações, onde estas for necessária para a garantia da qualidade e eficiência nas universidades públicas brasileiras.

Fez-se uma leitura minuciosa em cada uma dessas propostas, com vistas a identificar alguns fatores, enfaticamente presentes em alguns textos sobre o tema avaliação e em outros temas sobre a universidade, também discutidos nos seminários sobre a avaliação institucional, os quais, categorizou-se como **fatores negativos** ao processo, entre os quais, destacam-se:

- * o **corporativismo** em todos os segmentos da universidade;
- * a **descontinuidade administrativa** e com ela a interrupção de algumas atividades, entre essas a de avaliação;
- * o **democratismo** no âmbito das instituições e em todos os níveis;
- * a limitação da **autonomia** mesmo que garantida constitucionalmente, mas cerceada normalmente;
- * a **ausência de políticas para o ensino em todos os níveis**;
- * a inexistência de **planejamento estratégico nas IES**, especialmente nas públicas.
- * a definição de um **padrão mínimo de qualidade** para as IES, como forma de garantir a competência profissional daqueles que concluem o ensino de nível superior.

Identificaram-se alguns desses fatores, no entanto, tratados apenas como apoio literário para a fundamentação das propostas. Como exceção, uma universidade se referiu à **descontinuidade administrativa**, afirmando de que o processo daquela universidade, pela forma como fora aprovado, não sofrerá interrupções com a mudança de reitor. Outras duas apresentaram a **democracia** como um dos pilares para a elaboração de seu modelo, enfatizando, dessa maneira, a construção coletiva do processo.

Quanto ao **planejamento**, cerca de 15% das propostas conectaram seus processos de avaliação institucional ao desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição; as outras 85%, de alguma maneira, justificaram a importância de se utilizar dos resultados da avaliação como diretrizes para o planejamento e tomada de decisão.

A definição de um **padrão mínimo de qualidade** para o conjunto das universidades brasileiras, que se constitui, também, em um dos temas das discussões sobre a avaliação, parece ter sido, se não resolvida, pelo menos minimizada com a definição do conjunto de indicadores discutidos por representantes de diversas IES brasileiras e contidos na Proposta Nacional, que, de certa forma, serviu para estabelecer uma linguagem comum entre elas.

Conclui-se, assim, que os objetivos específicos deste trabalho foram atendidos à medida em que os fatores acima elencados puderam ser identificados nas propostas analisadas, ratificando-se às teorias existentes na área da avaliação institucional em IES.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados desta pesquisa acerca dos fatores técnicos e políticos que condicionam a sistematização da avaliação institucional em universidades.

Neste contexto, seguindo-se o procedimento metodológico utilizado para a coleta dos dados, este capítulo será dividido em dois subtópicos:

1º - Quanto aos dados do segmento docente;

2º - Quanto aos dados dos segmentos técnico-administrativo e estudantil.

A apresentação e a análise destes subtópicos obedecerão o roteiro da elaboração dos questionários os quais estão divididos em blocos de perguntas, assim distribuídos: **o bloco I** visa à caracterização do respondente; **os blocos II, III, IV e V** referem-se à identificação dos fatores técnicos; **o bloco VI** relaciona-se com os fatores políticos, e **o bloco VII** está reservado para outras observações, ou fatores, que os respondentes consideraram relevantes para o tema em estudo.

5.1 RESULTADOS APRESENTADOS PELO SEGMENTO DOCENTE

5.1.1 Bloco I - Dados de Identificação

Foram devolvidos **25** (67,5%) dos 37* questionários encaminhados para os representantes do corpo docente das universidades públicas que receberam apoio financeiro do PAIUB/SESu/MEC, para implementação de suas avaliações no período de 1994/95.

A representação do corpo docente teve a seguinte composição: **nove** são coordenadores/presidentes do processo de avaliação institucional, que, geralmente, desempenham outra função na universidade, como por exemplo a de assessores, vice-reitor e diretores da divisão de ensino; **oito** docentes são Pró-Reitores de Ensino de Graduação e **dois** de Planejamento; **um** professor é assessor da reitoria; **um** secretário executivo da comissão central, e outros **quatro** professores são de diferentes departamentos e membros da comissão central do processo.

Neste contexto, considerou-se que, quanto à representação das universidades, se não foi a desejada, foi satisfatória, tendo-se em vista as dificuldades para realizar-se uma pesquisa desta natureza por via postal e junto a um segmento de profissionais que tem seus horários comprometidos pelo volume e exigência das atividades acadêmicas. Quanto à representatividade dos docentes se a considerou favorável, uma vez que a totalidade dos

* Entre as universidades federais foi excluída a Escola Paulista de Medicina por apresentar-se com características muito específicas. Entre as universidades estaduais, substituiu-se a única universidade de dependência municipal pela UNICAMP e de uma outra não foi conseguido o endereço para envio da correspondência. Portanto, o total de instituições passa de 39 conforme consta no Documento da SESu/MEC para 37.

respondentes está envolvida com o processo, o que facilitou para a compreensão do objeto de estudo, demonstrada por meio das respostas aos questionários.

Teve-se a curiosidade de identificar as áreas de conhecimento/formação dos docentes pesquisados, pela especificidade que guarda o processo de avaliação em instituições de ensino superior e suas diferentes abordagens. A investigação apresentou o seguinte resultado: **dezessete** docentes têm sua formação na área das ciências humanas, sendo que **doze** destes são da Educação, seguindo-se os da Sociologia e os da Filosofia. Os demais professores são: **cinco** são da área das ciências exatas e tecnológicas; e **três** pertencem a área da saúde.

Esses dados não tem influência direta nos resultados deste estudo, no entanto, acrescentam uma informação relevante, do ponto de vista pedagógico, ou seja, de que a preocupação com a qualidade do ensino superior parece sobrepujar-se à eficiência da universidade em termos meramente administrativos ou produtivistas, e, dessa maneira, reunir-se mais adeptos ao processo de avaliação entre os docentes das áreas mais diretamente ligadas aos assuntos educacionais, como é o caso da área humanista.

Essa observação, por outro lado, não diminui o mérito e o domínio do assunto daqueles docentes que são das outras áreas do conhecimento, pelo contrário, salienta-se a importância da pluralidade e da intercomplementação das áreas de conhecimento no tratamento do mesmo tema, principalmente, o da avaliação institucional em universidades, o qual envolve várias dimensões e diferentes variáveis a serem interpretadas.

Quanto à titulação dos docentes, apresentou-se o seguinte perfil: do total dos respondentes **oito** são doutores (incluídos os PhDs); **doze** são titulados mestres; e, **cinco** são especialistas. Portanto, deste total, **vinte** (80 %) são pós-graduados *strito sensu*.

Este resultado induz a que se faça uma análise positiva em relação ao conhecimento que esses docentes detêm do tema em estudo, considerando-se que a avaliação é, também, um instrumento de sistematização do conhecimento, constituindo-se, portanto, uma forma de pesquisa, atividade essa que é inerente àqueles que são pós-graduados. Neste contexto, entende-se que as respostas por eles apresentadas mereçam respeito e credibilidade.

Os dados revelam, ainda, que a categoria funcional desses professores apresenta a seguinte composição: **quatro** professores são **titulares**; **treze** estão na categoria de **adjuntos**; e **oito** são **assistentes**. Esses dados ratificam as titulações acima referidas, ou seja, os mestres e os doutores estão situados nas categorias de titulares e adjuntos conforme as normas, geralmente adotadas para a ascensão funcional nesse tipo de organização. Essa informação serve, também, para ratificar a solidez profissional desses docentes.

Quanto ao tempo de serviço na instituição obteve-se os seguintes dados, nos intervalos considerados: **nove** docentes têm entre um a dez anos na instituição; **nove** têm tempos de onze a vinte anos; e **sete** têm tempo de serviço superior a vinte e um anos. Em resumo, **dezesseis (64 %)** do total dos docentes integrantes desta pesquisa, têm tempo de serviço na instituição superior a **dez** anos, indicação esta de que esses docentes detêm um significativo conhecimento da vida universitária dessas organizações, sua estrutura, evolução e do desempenho das atividades nelas desenvolvidas. Salienta-se, ainda, que a maioria desses respondentes ocupam-se, além das atividades da avaliação institucional, de outras funções acadêmico-administrativas que, geralmente, são desempenhadas por profissionais de reconhecida competência acadêmica e técnica.

Acredita-se, assim, que as respostas estão respaldadas no compromisso que esses docentes têm com suas instituições e com a sociedade em geral.

Quanto a fase de desenvolvimento dos processos de avaliação institucional nas universidades pesquisadas, obteve-se as seguintes informações: atualmente, **seis** universidades encontram-se na fase de sensibilização da comunidade universitária para a implementação do processo; **quatro** apresentaram-se na fase de diagnóstico; **dez** instituições estão realizando a avaliação interna dos cursos de graduação; **duas** apresentaram-se já na fase de avaliação externa e **duas** outras na elaboração de seu processo de reavaliação e **uma** identificou-se como sendo de avaliação permanente.

A identificação dessas fases de desenvolvimento dos processos de avaliação institucional na maioria das universidades pesquisadas confere com os cronogramas estabelecidos nos seus respectivos projetos. Neste contexto, fica a convicção de que a

atividade da avaliação, pelo menos naquelas instituições que receberam o apoio financeiro do PAIUB/SESu/MEC, está implementada, e que o fluxograma sugerido pela Proposta Nacional em relação ao desenvolvimento da proposta está sendo seguido por essas universidades.

5.1.2 BLOCOS II, III, IV E V (FATORES TÉCNICOS)

Neste subtópico serão apresentados os dados referentes às perguntas do questionário elaborado para o segmento docente. Essas perguntas foram agrupadas por grupos de fatores considerados técnicos, por esses fatores estarem relacionados com os aspectos estruturais do processo e que influenciam os resultados da avaliação institucional.

5.1.2.1 *Bloco II - Aspectos Gerais*

A primeira pergunta deste bloco referia-se à identificação quanto à **definição de metas prioritárias** entre as atividades desenvolvidas pelas universidades. As 25 respostas foram afirmativas e assim especificadas:

- “- iniciar a avaliação pelos cursos de graduação;
- proceder gradualmente a avaliação das atividades-fim e meio da organização;
- inicialmente, foi priorizada a atividade-fim ensino, todavia a abrangência é institucional;
- avaliação do ensino de graduação - afirmação de valores no processo ensino aprendizagem;
- iniciar pela avaliação do projeto pedagógico, das estruturas curriculares e do desempenho acadêmico dos docentes;
- ensino, administração, por ex-alunos, representantes da sociedade;

- programa de sensibilização da comunidade acadêmica para o processo de avaliação institucional, desenvolvido até outubro de 1994. Projeto Pedagógico de ensino de graduação construído coletivamente pela comunidade;
- avaliação geral dos cursos pelos concluintes, professores, avaliação das disciplinas (desempenho docente, empenho discente, infra-estrutura, motivação institucional);
- avaliar o curso tendo-se, como unidade de análise, o currículo e todos os aspectos da vida acadêmica;
- as atividades desenvolvidas pelos departamentos - ensino, pesquisa e extensão - metas políticas institucionais para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade dessas atividades;
- avaliação externa sobre egressos e mercado de trabalho foram priorizados;
- realização de auto-diagnósticos e seminários internos e externos, além da constituição de bancos de dados;
- auto-avaliação e avaliação externa;
- iniciar o processo pela avaliação administrativa.
- rever e repensar sua produção e informar à sociedade e a comunidade universitária sobre seu desempenho”.

A maioria das propostas apresentou como meta prioritária o iniciar da avaliação institucional pelo ensino de graduação, conforme sugerido pela Proposta Nacional, especialmente, aquelas que estavam iniciando seus processos. Aquelas universidades que já vinham desenvolvendo atividades avaliativas e que, geralmente, começam pelos cursos de graduação, com poucas exceções, como é o caso da UFMG que, nos anos de 87 a 89, realizou uma avaliação geral dos seus cursos de pós-graduação, deram continuidade ao processo de avaliação institucional elegendo outras atividades. No entanto, observou-se que, em geral, a atenção maior está voltada para as atividades acadêmicas, sendo que a atividade de ensino destaca-se em relação às atividades de pesquisa e extensão. A avaliação das atividades administrativas aparece como parte do contexto institucional.

A segunda pergunta deste bloco teve o propósito de verificar se as propostas de avaliação institucional apresentava um **marco de referência**, por meio do qual seria estabelecida a comparação entre a universidade real e a desejada. O resultado foi: das vinte e cinco respostas, **dezoito** assinalaram o sim e **sete** o não. Entre as que responderam não, foi feita a observação de que o projeto ideal será construído durante o processo.

No entanto, pelo contexto das outras respostas, as quais serão analisadas no decorrer desta análise, verificou-se que existe um projeto institucional intencional, o que não está definido é como institucionalizá-lo, pelo fato de que essa instituição - organização complexa - de características peculiares, objetivos ambíguos, público reativo, profissionalismo, etc., Baldrige (1983) tende, naturalmente, a apresentar uma pluralidade de entendimentos sobre a universidade que se quer. Todos concordam sobre o mesmo ponto -o de que a universidade deve ser de qualidade - e sobre esse mesmo ponto, há as divergências naturais quanto ao conceito do que seja essa “qualidade”. Entende-se, todavia, que é a partir da definição desse conceito, por meio de variáveis e indicadores, que o processo deve ser conduzido, respeitando-se as especificidades e as potencialidades de cada instituição em particular.

A pergunta seguinte teve a finalidade de saber se o processo de avaliação continuaria como uma atividade permanente na universidade, portanto, **vinculando-se a um órgão na estrutura da universidade**. Obteve-se o seguinte resultado: **vinte e três** universidades vincularam seus processos a órgãos da administração central da instituição. Apresenta-se, a seguir, como foram definidas estas vinculações: **doze** estão vinculados às pró-reitorias de ensino de graduação; **quatro** vinculam-se às pró-reitorias de planejamento e quatro à reitoria; e os demais estão vinculados à vice-reitoria, pró-reitoria de pós-graduação e ao CEPE, respectivamente. Apenas duas universidades não vincularam seus processos a qualquer órgão. Entendeu-se, porém, que essa vinculação esteja sendo mantida pela comissão central, designada pelo reitor.

A vinculação do processo a um órgão de coordenação ou execução da universidade parece ser uma condição, se não suficiente, necessária, para dar um caráter de continuidade,

apoio e acompanhamento ao processo, transformando a avaliação em uma atividade incorporada às demais, desenvolvidas pela instituição. É o que sugere a literatura consultada e o que demonstram as experiências já consolidadas, como, por exemplo, a UNICAMP, que vinculou seu processo à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e a UFPR à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação.

A quarta pergunta deste bloco foi elaborada com a intenção de ter-se uma afirmativa considerada significativa para o desempenho do processo, tal seja, a de que os **objetivos da avaliação estejam claros** para toda a comunidade universitária, conforme condiciona a literatura sobre o tema avaliação. Obteve-se como respostas: **quatorze** afirmativas positivas e **onze** negativas. Serão apresentadas, a seguir, algumas justificativas referentes às respostas negativas:

- admite ser um trabalho contínuo;
- é perigoso afirmar, no entanto, já foi iniciada a consolidação de uma cultura avaliativa na instituição;
- a discussão do processo de avaliação institucional não envolveu os funcionários;
- o processo de sensibilização é entendido de forma contínua;
- o processo foi iniciado recentemente;
- a fase em que se encontrava o processo de avaliação só envolveu os professores;
- merece atenção ainda, especialmente, no segmento dos funcionários e alunos;
- está prevista uma mobilização e de construção coletiva do referencial teórico e da análise dos resultados;
- é preciso intensificar a sensibilização;
- pretende-se analisar as interligações da parte administrativa com o ensino;
- precisa-se de uma divulgação mais intensa;

Pelo fato de anteriormente ter-se analisado 21 projetos de avaliação institucional e a maioria constituir-se dessas mesmas universidades pesquisadas, o resultado não correspondeu à expectativa, pois os princípios que a fundamentaram apoiaram-se na sensibilização e na

aceitação do processo pela comunidade universitária. No entanto, ratifica-se, pelo enunciado das justificativas acima descritas, que permanecem a preocupação e o reconhecimento da necessidade de que os objetivos se tornem claros para que o processo possa alcançar os resultados esperados.

Na seqüência deste bloco, foi feita uma pergunta em relação aos procedimentos metodológicos quanto à **abordagem** a ser utilizada na coleta e no tratamento dos dados. Apenas 2 universidades responderam que a metodologia proposta não combina a utilização de procedimentos **quantitativos com qualitativos**; as demais utilizam a combinação das duas abordagens.

Pelo relato das experiências de avaliação já consolidadas, a combinação dessas duas abordagens têm garantido resultados mais propício a favorecer as decisões. A abordagem qualitativa procura interpretar os dados quantitativos, contribuindo para a descoberta das causas a partir dos efeitos e, desta forma, conduzindo às ações necessárias.

Foi perguntado, também, se na metodologia estava prevista a **avaliação do próprio processo**, uma excessão foi feita, as demais responderam afirmativamente. Ratifica-se a importância desse procedimento, tendo-se em vista a dinâmica das atividades universitárias e a necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados na avaliação.

Considerando-se que a avaliação institucional envolve as várias dimensões e as diferentes atividades desenvolvidas pelas universidades, houve interesse em saber se essas instituições tinham **infra-estrutura de apoio informatizada** no sentido de favorecer a realização do processo. O resultado apontou esse dado como um fator importante, porque mesmo entre as que responderam que ainda não a tinham, que foram apenas quatro, foi justificada a importância de que fosse implantada essa estrutura devidamente equipada; em alguns casos, foi adiantado já ter sido comprado um computador específico para o processo; em outros estarem sendo ampliados os dados já existentes, enquanto outra salientou a importância de dispor, além do sistema, de uma equipe executiva para sua operacionalização.

As experiências avaliativas divulgadas apresentam a **disponibilidade e a confiabilidade dos dados** como um fator significativo para o sucesso dos resultados. As respostas dadas à pergunta referente a este aspecto apresentaram o seguinte contexto: apenas quatro responderam não e vinte e um sim; sendo acrescentadas das seguintes observações:

- grande parte dos dados já estão sendo coletados;
- os dados relativos aos docentes já estão disponíveis nos sistemas de informações;
- os dados sobre alunos, egressos, professores e funcionários já estão disponíveis na base de dados existente;
- está em implantação um banco de dados para dar suporte aos dados relacionados com o processo;
- alguns dados foram levantados especificamente para fins da avaliação;
- existe um núcleo de processamento de dados;
- os dados serão levantados durante o processo;
- existe limitações.

A interpretação feita em relação aos adendos às respostas é que, de fato, esse aspecto é significativo para a execução e a veracidade dos resultados. Neste sentido, há de se considerar essa disponibilidade e fidedignidade dos dados como um fator determinante para a sistematização do processo de avaliação institucional.

Com vistas a complementar a informação anterior, foi perguntado se as **fontes de coleta desses dados** haviam sido previamente definidas. Houve apenas uma resposta negativa, e as vinte e quatro afirmativas apresentaram as seguintes especificações:

- as fontes serão coletadas na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação por meio do Departamento de Assuntos Acadêmicos, Coordenações e Departamentos.
- nos setores administrativos da universidade quanto ao pessoal envolvido com os cursos; egressos, representantes de órgãos de classe, empregadores, e comunidade de uma maneira geral;

- as fontes serão coletadas em relação aos professores, alunos e funcionários, coordenadores e comunidade externa;
- relatórios relativos às carga horárias docentes;
- relatórios anuais dos departamentos;
- relatórios das pró-reitorias de ensino, pesquisa e extensão;
- relatórios das agências de fomento (CAPES e CNPq);
- relatórios das teses e dissertações;
- decanatos de graduação, pós-graduação, extensão, departamentos, egressos e empregadores;
- os sistemas de informações já existentes em relação aos docentes, custos e controle acadêmico;
- departamentos, faculdades, institutos e pró-reitorias;
- banco de dados da reitoria;
- ensino, representantes da comunidade, ex-alunos e alunos matriculados;
- relatório para reconhecimentos da universidade pelo CFE/MEC;
- formulários da Pró-Reitoria de Ensino;
- Questionários;
- chefes de departamentos e coordenadores de cursos;
- impressões de professores e alunos sobre o ensino e de ex-alunos sobre sua formação;
- pareceres, portarias, resoluções - relatórios institucionais, trabalhos de avaliações realizados por docentes;
- planos de ensino.

Pode-se observar que são várias as fontes de informações que podem fazer parte do processo, e que cada uma dessas tem uma função específica de acordo com o objetivo, objeto ou unidade de análise que esteja sendo avaliado no momento. Pela repetição de algumas fontes, como, por exemplo, relatórios e dados dos departamentos, estas são as duas mais utilizadas, considerando-se, ainda, a prioridade eleita pela maioria das universidades de iniciar sua avaliação pelos cursos de graduação. Observou-se, ainda, que essas informações

contemplam todas as variáveis e indicadores sugeridos para o desenvolvimento de um processo de avaliação institucional.

Em relação à constituição das **comissões** que conduzem à coordenação dos processos, foi perguntado quais os critérios adotados para a escolha de seus membros, e se seus mandatos era permanente ou por tempo determinado. Obteve-se às seguintes respostas:

- foram designados pelo reitor a partir da indicação da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;
- os critérios para indicação foram político-representativo, ou seja:
 - * compartilhar do Programa da atual gestão;
 - * ter disponibilidade e interesse de participar do processo;
 - * o presidente da comissão deve ser especialista na área de avaliação
 - * indicação do reitor.
 - * ter competência profissional técnica
 - * ser representativa dos vários segmentos da comunidade universitária
 - * ter representação de unidades ou categorias funcionais;
- foram escolhidos representantes dos três segmentos e da administração superior;
- a comissão é formada pelos coordenadores dos sub-projetos - pró-reitor de ensino e diretor de ensino.
- foram escolhidas pessoas com conhecimento e experiência sobre a avaliação;
- ter representatividade do segmento administrativo e acadêmico;
- ter paridade entre os docentes, funcionários e alunos, sendo os docentes em maior número;
- ter representatividade das áreas de conhecimento (segundo os critérios da CAPES e do CNPq);
- ter titulação mínima de doutor para os representantes docentes;
- constituir-se dos representantes de cada sub-comissão;
- ter formação acadêmica e experiência estatística;
- ter formação e experiência na área de informática;
- ter experiência na área de avaliação;
- conhecer a vida universitária da instituição.

A multiplicidade de exigências e habilidades que foram utilizadas, isoladas ou agrupadas, não deixade ser legítimas, partindo-se do ponto de vista que cada um tenha da avaliação. Pode-se observar, ainda, que a maioria optou pelo critério da representatividade entre os diferentes segmentos da comunidade universitária, o que confere ao processo um caráter mais participativo.

Quanto ao mandato, obteve-se os seguintes resultados: dezenove responderam que as comissões têm tempo determinado, ou seja, seus mandatos coincidem com o período de vigência do nomeante - o reitor; as outras seis responderam que os membros das comissões têm mandatos permanentes. Foram feitas duas observações consideráveis; uma, de que mesmo o mandato sendo permanente, há um sistema de avaliação do desempenho do membro da comissão, no decorrer do desenvolvimento do processo, e outra, em relação ao mandato determinado, de que este tem a mesma duração que cada etapa do processo de avaliação.

A pergunta acima teve o objetivo de saber se havia alguma relação entre os critérios escolhidos e a outra função que o integrante da comissão pudesse estar desempenhando na universidade, como, por exemplo, ser pró-reitor, ou coordenador, chefe de departamento, etc. Ficou evidente haver essa relação naquelas instituições em que os membros da comissão têm mandato determinado, o que é o caso da maioria delas. Esta curiosidade esteve ligada a outro fator, esse considerado como sendo negativo, que é a descontinuidade dos processos em função das mudanças nas equipes da administração central a cada término de mandato dos reitores.

Neste contexto, parece ser mais coerente estabelecerem-se comissões que tenham como critérios predominantes a competência profissional e/ou outras, e incluir-se um número menor de integrantes pelos cargos ou funções que estejam exercendo. Quanto ao mandato, deve-se estudar outros critérios, que não sejam, necessariamente, por tempo determinado ou permanente. Acredita-se que o procedimento escolhido para a condução do processo tenha uma relação direta com essa determinação.

Além de sobre as comissões, foi perguntado se o processo recomendava a formação de **sub-comissões ou grupos de trabalho** e qual a opinião dos entrevistados sobre o assunto. vinte responderam que sim e cinco que não , sendo as seguintes as opiniões emitidas:

- “- que o sucesso da avaliação depende do engajamento dos representantes dos diferentes segmentos diretamente envolvidos com o curso;
- é imprescindível, pois cada unidade (departamento ou curso) precisa esmiuçar suas próprias particularidades;
- é importante para descentralizar a execução/acompanhamento do processo;
- para agilização do processo;
- é importante para somar, interagir, fazer todos participar;
- sistematizar o processo em cada unidade;
- é importante por ser um processo participativo de auto-conhecimento e a multiplicidade de comissões permite a simultaneidade das atividades da avaliação;
- torna mais fácil a organização das unidades e setores envolvidos na avaliação;
- é importante porque há a descentralização por institutos, faculdades e pró-reitorias;
- o próprio processo exige a formação dessas sub-comissões;
- têm a função não só de descentralizar a ação avaliativa, como também de assegurar um processo democrático de participação e respeitando as especificidades de cada área;
- foi sugerido aos coordenadores de curso a criação de um grupo específico de avaliação;
- o processo estimula a criação de um grupo em cada unidade avaliada;
- é a comissão de avaliação do curso”.

Pelo exposto, pode-se concluir que a formação dessas sub-comissões têm um importante papel no processo de avaliação institucional, podendo ratificar-se como um fator positivo para a execução do processo de avaliação em universidades.

A última pergunta desse bloco foi dirigida para saber se o processo nessas universidades pesquisadas tinha se utilizado de **outras experiências avaliativas**. Apenas um universidade respondeu não; as demais, sim, especificando como se utilizaram dessas experiências e de quais IES, conforme serão apresentadas a seguir:

- foram feitos contatos com outras IFES que desenvolveram trabalhos nesta área solicitando material específico;
- pesquisas já existentes e processos de avaliação de docentes por discentes. Além disso, outras informações sobre discentes, custos e controle acadêmico;
- experiências internas - experiências da CAPES e da Associação Ibero-Americana de Pós-Graduação;
- as iniciativas da UNICAMP, UnB e da UFPR (citadas várias vezes);
- as avaliações isoladas realizadas pela própria universidade;
- foram consultados outros processos e bibliografias, mesmo que tenha sido priorizada a criação de um processo próprio;
- foram utilizadas experiências de outras IES, tais como: UFF, UFMG, UFSC, UFC e UFRJ;
- pesquisas já existentes, principalmente de docentes pelos discentes;
- experiências de avaliação de departamentos da própria universidade;
- inspirou-se nos projetos de outras universidades - UFPEL, UnB e UNICAMP;
- os projetos integrantes do PAIUB;
- experiências de universidades do País e do exterior e da própria IES.
- métodos de outras IES, com adaptações para à universidade;
- a partir da participação em vários eventos realizados no país.

Portanto, ressalta-se a importância desse intercâmbio de experiências como um aspecto positivo para a ampliação do conhecimento das práticas avaliativas, como um meio de aperfeiçoamento e adequação dos processos às características, necessidades e potencialidades de cada instituição, e ainda, de ter como exemplo experiências bem sucedidas como é o caso das universidades mais citadas - a UNICAMP, UnB, UFPR e UFSC.

5.1.2.2 Bloco III - Critérios e Indicadores

As perguntas deste bloco foram elaboradas em relação à escolha e à definição dos critérios e indicadores para o processo.

A primeira pergunta foi para saber se os critérios escolhidos **permitiam fazer comparações**. dezoito disseram que sim; um, que não, e seis não informaram. Os que responderam sim, fizeram observações, tais como:

- muito embora não seja pretensão fazer comparações, serão usados os indicadores;
- há a possibilidade de comparar desempenhos dos cursos de graduação;
- a comparação não é o objetivo primeiro, no entanto, serão comparados os projetos pedagógicos existente em cada curso;
- embora não incentivada num primeiro momento, para evitar premiações ou punições, individualmente os professores podem comparar-se uns aos outros para conferir suas performances;
- não está vinculada a punição ou a premiação mas ao aperfeiçoamento;
- entre cursos, entre as opiniões de professores e alunos entre o desempenho de um professor e do outro;
- não só pelas diferenças, mas pelas semelhanças explicitadas no decorrer do processo;
- entre as disciplinas, os cursos, os recursos, principalmente o desempenho dessas variáveis ano a ano;
- entre os cursos da instituição e os mesmos cursos de outras universidades;
- intra-cursos e inter-cursos à medida em que se busca a melhoria das ações e não o estabelecimento de escalas;
- anualmente o processo é melhorado sem ferir substancialmente sua realidade comparativa;
- permite comparações entre os departamentos de um mesmo agrupamento.

Esse fator, pela falta de um padrão de comparabilidade nacional, é considerado pela literatura e nas discussões nos seminários sobre a avaliação, como um dos mais polêmicos, pelo fato de que as universidades guardam especificidades de cursos (áreas), tamanhos,

potencialidades etc., muito distintas. Por outro lado, há como que um compromisso assumido pelas universidades na elaboração dos seus projetos, de que a avaliação não deve servir para punir ou premiar e, pelo MEC, de que esse processo não servirá para estabelecer *escalas*. No entanto, o mesmo projeto apresenta os indicadores que têm a função de aferir o rendimento das respectivas variáveis. Entende-se, porém, que se pode fazer comparações sem que, necessariamente, tenham elas como objetivos punições ou premiações, mas para que sejam implementadas medidas corretivas de aperfeiçoamento.

Perguntou-se, em seguida, se os **critérios tinham a aceitação da maioria dos três segmentos da universidade**. Obteve-se as seguintes respostas: dezessete responderam que sim, quatro que não, e quatro não informaram. Entre as respostas negativas foram feitas estas observações: que há resistência às mudanças; e que a escolha destes critérios não contou com a participação dos servidores técnico-administrativos.

O fato é de que aspectos como estes são polêmicos e difíceis de alcançar o mesmo nível de entendimento entre os segmentos universitários, tanto pela pluralidade ideológica existente no ambiente acadêmico, como pela diferença cultural entre os membros da comunidade universitária.

Em relação aos **indicadores** foram elaboradas quatro perguntas:

A primeira, se a escolha dos indicadores tinha levado em consideração as características e a vocação da universidade. Apenas uma universidade assumiu que não.

A segunda se os indicadores atendiam às especificidades das diferentes área do conhecimento. A unanimidade, ou seja, os vinte e cinco responderam que sim.

A terceira perguntava se os indicadores atendiam as diferentes atividades e serviços prestados pela universidade. Mais uma vez apenas um respondente assumiu que não.

A última pergunta foi se os indicadores de qualidade foram claramente explicitados. Nesta, vinte disseram que sim, três que não, e dois respondentes não informaram.

Neste bloco de perguntas não foi acrescentada nenhuma observação. Pelos resultados apresentados concluiu-se: primeiro, que esse aspecto - indicadores - já foi muito bem discutido nos seminários realizados para intercâmbio de experiências avaliativas, e segundo, que pelos anexos dos projetos analisados pode-se constatar que os critérios e os indicadores utilizados pela grande maioria dos processos, são os mesmos sugeridos pela Proposta Nacional, que por sua vez, foi elaborada por uma comissão de especialistas no assunto.

5.1.2.3 Bloco IV - Instrumento de Coleta de Dados

Para este item foram feitas quatro perguntas em relação à escolha, tipo teste e critérios de elaboração dos instrumentos de coletas dos dados para a realização da avaliação.

A primeira pergunta foi dirigida para saber-se se houve discussão prévia sobre os instrumentos, métodos e técnicas a serem utilizados na coleta e tratamento dos dados. Dos vinte e cinco respondentes, vinte assinalaram que sim, quatro que não e um não informou.

Pode-se perceber, durante a realização desta pesquisa, que nos últimos dois anos, houve uma evolução significativa nos métodos e técnicas utilizados nos processos de avaliação em universidades, por meio da troca de experiências e da consolidação de processo avaliativos em algumas IES, principalmente, avaliações nos cursos de graduação nos quais uma gama de instrumentos - questionários e formulários são comumente utilizados.

Quanto aos instrumentos escolhidos para fazer a coleta dos dados as respostas foram:

- questionários (a totalidade das universidades);
- comissões avaliadoras externas formadas por especialistas e por área do conhecimento;
- seminários por cursos;
- relatórios das comissões setoriais;
- roteiro avaliativo elaborado para os departamentos e colegiados de curso;
- fóruns reflexivos;

- modelo CIPP - UnB;
- os dados já disponíveis nos bancos de dados;
- entrevistas;
- dados do registro acadêmico;
- formulários.

A totalidade das universidades pesquisadas referiu-se à utilização de questionários e de dados já disponíveis nos setores da universidade e coletados por meio de formulários utilizados para fins diversos. No entanto, como foi observado na pergunta em relação à disponibilidade dos dados, é constante a preocupação de que a coleta desses dados seja feita com base em instrumentos que permitam se garantir a confiabilidade dos dados.

Com base na tradicional orientação de que todo **instrumento de coleta de dados deve ser preliminarmente testado**, e, considerando-se a complexidade do ambiente e das atividades acadêmicas, foi perguntado se para esse processo de avaliação institucional esse fator teria sido observado pelas comissões que conduziram os processos. Obteve-se resposta positiva de dezenove respondentes, três responderam que não, e três deixaram de responder. A maioria que confirmou ter testado os instrumentos admite a elaboração de um projeto piloto ou de um questionário preliminar aplicado, geralmente, com estudantes e professores.

Foi perguntado se houve **estabelecimento de critérios para a elaboração desses instrumentos**, obtendo-se as seguintes respostas: vinte e três disseram que sim, e dois, que não, acrescentando-se duas observações:

- os questionários utilizaram-se da abordagem quantitativa e qualitativa;
- os instrumentos foram elaborados de forma a garantir a viabilidade e a confiabilidade dos dados.

Essa resposta veio ratificar outras duas perguntas anteriormente elencadas, ou seja, quanto aos procedimentos metodológicos e quanto à definição da fonte de coleta dos dados. Portanto, mais uma vez, confirma-se a importância que os instrumentos e as técnicas de coleta dos dados apresentam para o sucesso e o resultado do processo avaliativo.

5.1.2.4 Bloco V - Quanto aos Resultados

Em relação às perguntas deste bloco, foram poucas as universidades que responderam, pelo fato de que ainda não chegaram a essa fase do processo. Apenas aquelas que já concluíram algumas etapas ou todo o processo puderam responder parcialmente ou totalmente. Serão apresentadas a seguir o resultado e as observações que foram acrescentadas.

Inicialmente, foi elaborada uma pergunta em relação a algumas **características dos relatórios**. Teve-se como respostas:

cinco respondentes disseram que a forma de divulgação era correta;

sete, que os relatórios revelam a confiabilidade e a seriedade do processo;

oito, que estão sendo divulgados de forma sistemática (a cada etapa do processo);

cinco, disseram que estão sendo divulgados apenas para a comunidade universitária, com a observação de que numa etapa posterior os resultados serão divulgados também para a sociedade em geral;

quatro, responderam que esses relatórios apresentam uma sólida análise qualitativa dos dados quantitativos;

sete, que atendem aos objetivos da avaliação; e

sete, que têm o papel de subsidiar as decisões;

Além destas, foram acrescentadas outras duas especificações, tais sejam:

“- que os resultados estão sendo divulgados quantitativamente para posteriormente fazer sua análise qualitativa;

- permite a universidade criar um banco de dados atualizado e confiável”.

Entende-se que os relatórios de um processo avaliativo deve englobar todas estas características, especialmente, a de servir para subsidiar as decisões.

Neste contexto, a pergunta seguinte indagava se os **resultados da avaliação têm promovido mudanças significativas na universidade**. As oito universidades que já se encontravam com os processo mais avançados, deram as seguintes informações:

“- os cursos avaliados estão realizando mudanças curriculares, bem como os coordenadores de cursos veem interferindo de maneira positiva na administração acadêmica da universidade;

- melhoria do processo educacional;

-a consolidação de uma cultura de avaliação;

- elaboração pelos departamentos de projetos ou planos a curto, médio e longo prazos;

- maior participação dos docentes nos projetos pedagógicos;

- implantação de uma mentalidade de avaliação e afirmação de valores;

- a própria fase de sensibilização já promoveu mudanças em relação às preocupações sobre a avaliação institucional;

- promoveu discussões sobre a qualidade do ensino e a infra-estrutura de apoio disponível”.

Apesar do número limitado de informações acerca deste fator, mas considerando-se a firmeza de propósitos observadas nas demais informações anteriores, pode-se ter expectativas de que os resultados deverão proporcionar algumas mudanças nas universidades.

5.1.2.5 Bloco VI - Fatores Políticos

Esta parte do questionário esteve relacionada com a identificação dos fatores políticos, para os quais foram elaboradas as seguintes perguntas:

A primeira pergunta foi - **houve respaldo ou aprovação do(s) conselho(s) superiore(s) competente(s) legitimando o processo de avaliação?** Obteve-se as seguintes respostas: dezenove responderam que sim, e quatro que não, e dois, não informaram.

A maioria dos que responderam afirmativamente especificaram conforme discriminação abaixo:

“- Câmara de Graduação e Conselho de Ensino e Pesquisa;

- Conselho de Ensino e Pesquisa (quatro);

- houve respaldo, mas não aprovação dos conselhos superiores competentes;
- Conselho Universitário (dois)
- os três Conselhos Superiores da Universidade”.

A informação acima foi importante pela convicção deste trabalho de que esse respaldo oferece um apoio significativo para a implementação das mudanças que se façam necessárias, de acordo com os resultados do processo da avaliação.

A segunda pergunta foi se há na comunidade universitária **o reconhecimento da necessidade do processo de avaliação institucional**. Obteve-se vinte e uma respostas positivas, e as quatro negativas apresentaram as seguintes justificativas:

- “- que foi algo estimulado sendo necessário um processo de reflexão;
- que há diferença entre achar necessário e encarar de frente o processo;
- os que não estavam convencidos tiveram que aceitar;
- foram convencidos depois de um longo processo de sensibilização”.

A base para a pergunta acima parte do pressuposto de que o reconhecimento dessa necessidade é fundamental para a aceitação do processo, pelo estigma de que a avaliação provoca mudanças, geralmente, encaradas como punitivas.

A pergunta seguinte, complementando a anterior, quis saber se **foi feito um trabalho de conscientização para a necessidade de avaliar-se a universidade**. Foi apresentado o seguinte resultado; vinte e um responderam que sim, dois, que não, e dois deixaram de informar. As respostas afirmativas fizeram as seguintes observações:

- dentro do universo dos cursos de graduação foram realizados seminários, reuniões e discussões sobre o tema;
- começou em 1989 estimulada pelo CEPE e com a receptividade dos departamentos e unidades universitárias;
- foram realizados seminários, reuniões, enviadas correspondência, mais o sucesso ainda é relativo;
- a partir dos centros acadêmicos, no entanto, ainda existem desinformados;
- foram realizadas reuniões por faculdades e seminários com a comunidade universitária;

- ainda está em processo;
- foram realizados seminários e reuniões com todos os segmentos da universidade;
- foram feitas divulgações em jornais locais;
- ainda está sendo desenvolvida no âmbito da universidade;
- a comissão central ouviu todas as lideranças universitárias na formulação da proposta e promoveu discussões da referida proposta em todas as unidades, além da realização de palestras com especialistas sobre o tema de outras IES.

Em geral, estas são as ações que estão contidas nos documentos que apresentam as propostas de avaliação institucional nas universidades públicas brasileiras, o que muda é a intensidade e a maneira de como esse trabalho é realizado em cada universidade. No entanto, tem-se a convicção de que seja uma tarefa das mais difíceis e a mais importante para o sucesso da avaliação.

Perguntou-se, ainda, se o **projeto de avaliação da universidade levou em consideração aspectos sociais, políticos e econômicos da região em que está inserida**. Obteve-se as seguintes respostas: quinze respondentes assinalam o sim, cinco que não, e cinco deixaram de assinalar. Apenas três acrescentaram observações, tais sejam:

“- é com a avaliação externa, com o envolvimento e a participação da comunidade local, entidades e egressos que deverão ser emitidos pareceres quanto os compromissos da Instituição face ao mercado de trabalho”;

“- a avaliação externa e as discussões dos dados obtidos situará política, geográfica e socialmente a Universidade”;

“- considerando as informações advindas dos egressos e entidades de classe”.

Considerou-se, ao elaborar esta pergunta, o fato de que as universidades pesquisadas são públicas, portanto, mantidas pela sociedade, e mesmo que essas tenham o compromisso e os princípios universais com a produção de conhecimento, reconhece-se a necessidade de que parte desta produção, esteja voltada para a comunidade em que está inserida.

A pergunta se **foi criado um espaço político para a implementação do processo de avaliação institucional na universidade**, obteve quinze respostas afirmativas; quatro negativas e seis deixaram de informar. Foram apresentadas as especificações a seguir:

- a partir da formação da comissão com membros representativos da comunidade universitária;
- foram realizados amplos debates com órgãos colegiados;
- a partir dos conselhos departamentais e discutidos, também, com a associação dos docentes;
- esse espaço está sendo criado timidamente;
- foram realizadas reuniões com os dirigentes das faculdades, unidades acadêmicas e administrativas;
- foram realizados seminários com alunos, docentes e funcionários;
- foi criado a partir dos órgãos centrais da universidade.

A criação desse espaço político está relacionada com a pluralidade ideológica que permeia a academia, portanto, de divergências quanto às concepções acerca da avaliação e, do ponto de vista deste trabalho, estas divergências devem ser minimizadas para que os resultados da avaliação possam atender a essas diferentes correntes e ganhar adeptos para o compromisso e a seriedade na condução do processo, contribuindo, ainda, para que os resultados sejam aceitos pela maioria dos envolvidos no processo.

Ainda neste bloco foi perguntado se ocorreu **revisão do projeto pedagógico da instituição a partir dos resultados da avaliação**. Conforme já foi explicado anteriormente, poucas universidades já atingiram etapas mais avançadas. Neste sentido, os resultados foram: Apenas sete universidades tiveram condições de assinalar positivamente, acrescentado as seguintes observações:

- mesmo não tendo provocado sensíveis mudanças, a conscientização para essa mudança está crescendo com o desenvolvimento do processo;
- pretende-se, a partir dos resultados da avaliação dos cursos de graduação pela necessidade de uma melhor articulação entre esses;
- há uma grande expectativa em relação a esse aspecto;

- à medida que os colegiados vão tomando conhecimento dos resultados da avaliação vão obtendo novas informações para repensar os seus cursos;
- todo o processo se dá em função dessa revisão.

Conclui-se, mesmo com essas poucas respostas, que procede a necessidade de rever os projetos pedagógicos das IES, à medida que foi reconhecida a necessidade de avaliar-se as universidades e que a maioria dessas instituições optou que o processo se iniciasse por seus cursos de graduação.

A última pergunta deste bloco esteve reservada para que os respondentes apontassem alguns aspectos considerados **negativos** no processo avaliativo. As respostas serão apresentados a seguir, na íntegra.

- “- há receio de que os resultados sejam utilizados para estabelecer hierarquia entre os cursos de graduação;
- há receio quanto à utilização dos resultados;
- há a necessidade de uma equipe de apoio específica para o projeto;
- ligar a avaliação institucional à avaliação funcional dos segmentos;
- medo de punições ou certa discrepância quanto ao que se pode alcançar com este processo se não houver punições;
- na fase de execução se tem dificuldade de comunicação, de organização de alguns núcleos de avaliação, falta de espaço físico para acomodar a comissão de avaliação;
- pouca estrutura, por ora, para desenvolver a globalidade do processo;
- dificuldade de informações dos campi situados no interior do estado;
- há uma parcela de professores que querem que os resultados sejam divulgados;
- falta de compromisso dos membros da comunidade universitária;
- horários disponíveis para dedicação ao processo de avaliação;
- revisão da concepção de avaliação como um instrumento usado para acerto de contas gerando, por conseguinte, comportamentos avessos à sua realização;
- altos custos da avaliação embora possam ser compensados com os benefícios;

- a persistência de muitos corporativismos, inclusive na construção dos indicadores e de seus pesos (diminuída à medida que se avança no processo);
- falta de engajamentos dos três segmentos;
- dificuldades materiais, físicas e de recursos humanos, que finalmente começam a ser implementados”.

Pode-se observar pela relação de fatores considerados negativos, alguns colocados cuidadosamente pelos respondentes, que há alguns aspectos comentados no corpo deste trabalho, e que na prática, ainda persistem, tais como: o medo da punição, a falta de infraestrutura de apoio para mais uma atividade na universidade, o corporativismo, etc.. No entanto, considera-se natural que ainda possam aparecer esses fatores, dada a própria característica, não só do processo de avaliação em si, mas da própria organização universitária por razões anteriormente explicitadas.

5.1.2.6 Bloco VII - Outros Fatores Relevantes

A seguir, será apresentada uma lista de outros fatores, que de acordo com o ponto de vista dos respondentes, são **relevantes** na condução de um processo de avaliação institucional em universidades públicas brasileiras.

- “- ‘Julgamos ser importante que os resultados alcançados em cada universidade sejam socializados como forma de mantermos a transparência na utilização dos mesmos, pela própria instituição e pelo MEC, grande financiador do PAIUB. Outro aspecto a destacar diz respeito ao estabelecimento de uma relação de confiança com os participantes bem como da construção da legitimidade dos dados coletados’.
- ‘O processo deve visar a uma efetiva melhoria de qualidade institucional, sem ser punitivo, nem premiativo, mas também não neutro’.
- ‘Talvez a experiência que se leva avante ensina que um processo de avaliação só alcança seus objetivos se se compartilharem problemas, experiências e valores, se

avaliados e avaliadores construir, com franqueza e rigor acadêmico, seus indicadores articulados com a natureza e a função da universidade’.

- ‘O processo de avaliação deve ser legitimado pelas instâncias acadêmicas e administrativas próprias da universidade;

- O processo de avaliação deve ser aceito pela comunidade universitária;

- A avaliação não é um processo destinado a punir indivíduos ou setores da estrutura universitária;

- A avaliação deve ser contínua;

- A avaliação deve ser objetiva e captar aspectos quantitativos e qualitativos da realidade universitária;

-A avaliação de ser feita, primordialmente, dos aspectos acadêmicos da universidade pelos participantes do processo acadêmico;

- A avaliação deve ser um instrumento de melhoria da universidade;

- A avaliação deve ser multidimensional e deve integrar esforços, experiências e metodologias;

- Os resultados da avaliação devem ser públicos’.

-’Ser um processo que garanta a:

a) participação e integração dos diferentes segmentos da universidade;

b) discussão permanente para que as metas estejam sempre sendo revisadas e aperfeiçoadas’.

-’A avaliação institucional deve ser encarada como um processo contínuo e assim desenvolvida com o objetivo constante de retroalimentação da comunidade universitária pelos valores levantados, de modo a permitir a contínua correção de rumos, o que virá ao encontro das mudanças constantes que ocorrem na sociedade. Em suma, deve servir para tornar a universidade dinâmica e inserida de forma efetiva e eficiente na sociedade’.

- ‘O caráter regional de padronização de dados para efeito de comparação;

- Obedecer especificidades de cada área na análise dos dados acadêmicos;

- O caráter público implica também que a universidade deverá atender às demandas, onde normalmente outras instituições não poderiam atuar, o que implica em critérios específicos de avaliação;
- A avaliação da eficiência da universidade pública deverá considerar, também, sua responsabilidade no campo da pesquisa básica e aplicada, além da extensão’.
- ‘A participação ativa da comunidade universitária aumentará a responsabilidade e o compromisso com o processo e com as mudanças e reajustes sugeridos.
- Institucionalização do caráter contínuo que caracteriza a avaliação como um processo permanente par a melhoria das ações acadêmicas, políticas e administrativas;
- Integração ao cotidiano das rotinas administrativas de forma intencional e sistemática perdendo o caráter episódico e fragmentado, comumente desenvolvidos;
- Alocação de recursos para os devidos fins;
- A alocação deve se constituir como fonte geradora de movimento permanente de redefinição de políticas e procedimentos’.
- ‘Apoio irrestrito por parte do Governo federal;
- Aprovação da LDB construída a partir de um processo democrático;
- Manutenção e cumprimento do dispositivo constitucional que garante 18% do PIB para a Educação;
- Atuação do CRUB, junto ao MEC, defendendo os direitos das universidades públicas;
- Possibilidade de mudanças durante o processo avaliativo’.
- ‘A avaliação institucional deve ser vista como um processo relacionado ao planejamento estratégico, ou seja, deve subsidiar a implementação de ações efetivas a curto, médio e longo prazos, com vistas à melhoria da qualidade do ensino superior’.

- ‘ Para a construção/condução de qualquer processo de avaliação é necessário o estabelecimento de políticas institucionais, tanto em nível de curso, centro, como da universidade como um todo;
- Que o processo da avaliação objetive uma auto-reflexão da universidade, um processo de melhoria de sua qualidade educativa”.

Os fatores acima apontados coincidem, em sua grande maioria, com aqueles apresentados e defendidos nos demais capítulos que compõem esta pesquisa, logo, são, de fato, relevantes e devem ser observados na elaboração/condução dos processos de avaliação institucional em universidades.

5.2 OS RESULTADOS APRESENTADOS PELO SEGMENTO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO E ESTUDANTIL

5.2.1 Dados de Identificação

Para o segmento técnico-administrativo e estudantil foram encaminhados 37 questionários, mantendo-se a paridade com os representantes do corpo docente, pelas razões apresentadas na metodologia. Deste total, apenas nove servidores do segmento técnico-administrativo responderam, representando às seguintes universidades: FURG; UFRN; UFPEL; UEPA; UFSM; UEM; UFRGS; UEL; e UDESC.

Quanto ao segmento estudantil, este número foi ainda menor, apenas quatro estudantes responderam, representando às universidades: UFV; UFSC; UFMS e UFMG.

Quanto aos respondentes do segmento técnico-administrativo, todos são dirigentes do departamento de recursos humanos e têm os respectivos tempos de serviço nas suas

instituições de origem: **quatro** servidores têm mais de quinze anos; **quatro** têm mais de vinte anos; e um deixou de informar.

A função que esses representantes desempenham em suas universidades, e a média do tempo de serviço desses profissionais demonstram um conhecimento significativo em relação ao ambiente acadêmico-administrativo dessas instituições, o que permite tirar-se conclusões respeitáveis sobre suas respostas.

Quanto à representação do segmento estudantil, foi escolhido o presidente do diretório central dos estudantes, pela razão de que, geralmente ele representa sua categoria.

5.2.2 BLOCOS II, III, IV E V (FATORES TÉCNICOS)

Seguindo o critério utilizado para o questionário elaborado para o corpo docente, os questionários aplicados nos segmentos técnico-administrativo e estudantil, obedeceram a mesma sequência, no entanto, com um número menor de perguntas e pequenas modificações na sua formulação. Neste contexto, a apresentação e a análise destes questionários, seguirão o mesmo roteiro do primeiro subtópico deste capítulo.

5.2.2.1 *Bloco II - Aspectos Gerais*

A primeira pergunta deste bloco objetivou saber se o respondente **tinha conhecimento do processo de avaliação da sua universidade**. Entre os servidores técnicos-administrativos, oito responderam que sim e apenas um que não. No segmento estudantil, três responderam sim, e também, apenas um respondeu que não.

Conclui-se, porém, que nessas universidades, o processo de avaliação institucional tem o conhecimento dos representantes de sua comunidade universitária.

A segunda pergunta referia-se à **clareza dos objetivos da avaliação institucional** para os respondentes. Para o segmento administrativo, pode-se considerar que os objetivos

estão claros, pois apenas um respondente anotaram não. A mesma coisa não se pode afirmar para o segmento estudantil, dois responderam sim e dois que não. Portanto, para as quatro universidades representadas por este segmento, será necessário realizar-se um trabalho mais dirigido quanto à explicitação dos objetivos da avaliação institucional, considerando-se um fator muito significativo, porque os estudantes ao analisarem os seus cursos, além dos professores e disciplinas, deverão avaliar, também, a infra-estrutura e outros aspectos institucionais da universidade.

A pergunta seguinte quanto à **metodologia** utilizada no processo, buscou conhecer a concordância dos respondentes. As respostas apresentaram o seguinte contexto entre os administrativos: dois responderam não, três que não conheciam, e quatro, que concordam parcialmente. Entre os estudantes o resultado foi: 1 estudante não concorda com a metodologia utilizada no processo de avaliação; dois disseram que não a conheciam, e um que concordava parcialmente.

Considerando-se a especificidade desse fator, ou seja, as diferentes concepções em torno do que seja avaliar, o resultado não significa que a metodologia utilizada não esteja atendendo a seus propósitos, ou não esteja sendo divulgada, mas que continua sendo um fator polêmico.

Quanto às **comissões**, os dois segmentos deram a mesma proporção de respostas, apenas um em cada segmento disse não ter conhecimento da existência destas. Logo, pode-se concluir que essas comissões estão desempenhando suas funções, nas universidades representadas.

A última pergunta deste bloco, quis saber se os respondentes **já haviam participado de algum processo de avaliação em sua universidade**. Entre o segmento administrativo, quatro servidores já tinham participado de avaliações, e cinco responderam que não. No segmento estudantil, apenas um confirmou ter participado do atual processo de avaliação institucional de sua universidade.

Pelas respostas do segmento docente, era de se esperar esse resultado no segmento administrativo, pois a maioria dos processos de avaliação nas universidades pesquisadas, estão na fase de avaliação dos cursos de graduação, e ficou restrita à avaliação feita pelos docentes, discentes e de aspectos ligados à estrutura curricular. No entanto, quanto ao resultado do segmento estudantil, pode-se interpretá-lo como de que os cursos dos quais os respondentes fazem parte ainda não tinham sido avaliados até a época da resposta ao instrumento desta pesquisa.

5.2.2.2 Bloco III - Critérios e Indicadores

Para este bloco foram elaboradas duas perguntas. A primeira era se o respondente tinha **conhecimento dos critérios** utilizado no processo de avaliação. O segmento técnico-administrativo apresentou as seguintes respostas: seis disseram que sim e três, que não conhecem. Entre os estudantes, dois responderam que sim e dois que não concordavam com os critérios estabelecidos para realizar a avaliação institucional.

A segunda pergunta, referia-se aos **indicadores**, e apresentou os seguintes resultados: entre os servidores técnicos-administrativos, dois disseram que sim; quatro, que não conhecem e três que concordam parcialmente. Entre o segmento dos estudantes, um respondeu que sim, e os outros três que não.

Seguindo o mesmo raciocínio utilizado na análise feita para o segmento docente, esses dois fatores são de difícil entendimento entre os membros da comunidade universitária, dadas as razões anteriormente referidas, tais sejam, as de concepção e pluralidade ideológica acerca do tema em estudo. No entanto, pelo conjunto das respostas apresentadas, parece não existir uma discordância que possa vir a prejudicar os resultados das avaliações, pelo menos, nessas universidades representadas.

5.2.2.3 - Bloco IV - Instrumentos de Coleta de Dados

As duas perguntas que integraram este bloco, tiveram os seguintes objetivos: primeiro, saber se os respondentes tinham **conhecimento dos instrumentos de coleta dos dados utilizados no processo**. O resultado foi: entre os administrativos, cinco responderam que sim, e quatro, que não tinham conhecimento dos instrumentos; entre os estudantes um respondeu que sim, e três responderam que não. O segundo objetivo foi se eles, os pesquisados, já tinham **respondido algum desses instrumentos de coleta dos dados**, caso a resposta fosse positiva, deveriam emitir uma opinião a esse respeito. Nesta pergunta, o resultado apresentou o seguinte contexto: entre os servidores administrativos, quatro responderam que sim e cinco que não; e entre os estudantes, um respondeu que sim, e três responderam que não.

As respostas para estas duas perguntas, na verdade, pelo contexto em que se apresentaram, não acrescentaram subsídios suficientes para que se emita alguma opinião, apenas foi observada uma perfeita coerência entre estas resposta e as respostas dadas a outra pergunta anterior (a de número nove nos questionários) que indagava se os respondentes haviam participado de algum processo de avaliação.

5.2.2.4 Bloco V - Quanto aos Resultados

As perguntas deste bloco, pela mesma razão apresentada no segmento sobre docentes, ou seja, de que a maioria dos processos não atingiu fases mais adiantadas, não apresentaram respostas satisfatórias para efeito de análise. A maioria dos dois segmentos respondeu **não ter conhecimento dos relatórios de divulgação do processo de avaliação institucional**, e ainda não ter sido observada **nenhuma mudança significativa nas respectivas universidades** representadas pelos dois segmentos.

5.2.2.5 Bloco VI - Fatores Políticos

A primeira pergunta deste bloco foi: **você reconhece a necessidade do processo de avaliação institucional na sua universidade?** Obteve-se a unanimidade das respostas positivas em ambos os segmentos, sendo acrescidas das seguintes justificativas, pelo segmento técnico-administrativo:

- “- a avaliação institucional leva a fazer-se uma reflexão sobre a realidade da instituição e a partir daí buscar-se o aprimoramento/aperfeiçoamento e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população;
- é importante para o desenvolvimento da qualidade acadêmica e científica em todos os campos do conhecimento;
- a partir da avaliação institucional será possível alcançar melhorias futuras;
- a avaliação será uma forma de despertar a universidade para as necessidades básicas como: atualização do ensino; informatização; racionalização dos gastos; compromissos com o público a quem se destina seus serviços, etc.;
- a avaliação institucional deverá diagnosticar o desempenho da instituição, possibilitando, a partir daí, o estabelecimento de objetivos e diretrizes a serem seguidas;
- para saber o que fomos, o que somos e o que queremos ser;
- através desse processo poderemos ter conhecimento da realidade da universidade, para realimentação da política de recursos humanos nas IES;
- só se pode mudar e transformar aquilo que se conhece e a avaliação consegue mostrar os erros e os acertos”.

As justificativas apresentadas pelo segmento estudantil:

- “- avaliar a instituição permite impulsionar um processo de auto-críticas, permite o repensar dos objetivos, modos de atuação e resultados, para a partir daí propor mudanças no cotidiano das atividades acadêmicas. Permite estabelecer um *feedback* e reatar seus compromissos com a sociedade.

- a universidade peca ao avaliar apenas o ensino, quando em função da própria indissociabilidade deveria avaliar sua estrutura, a pesquisa e a extensão;
- faz-se necessário o processo de avaliação como forma de buscar a transparência da instituição, não só para seus pares e membros da comunidade interna, mas para a sociedade em geral”.

As respostas acima confirmam os pressupostos teóricos e ratificam a importância de aprofundar-se e divulgar-se mais a avaliação como um instrumento indispensável à gestão das universidades contemporâneas, especialmente, às instituições públicas.

A outra pergunta deste bloco, foi quanto ao **conhecimento dos respondentes acerca do projeto pedagógico da instituição** que eles representam; cinco dos servidores responderam que sim, e quatro responderam que não conhecem o projeto pedagógico da instituição. Entre os estudantes, metade respondeu que sim e a outra metade que não.

Não houve surpresa em relação a estes resultados, considerando-se que durante a realização desta pesquisa pôde-se perceber que, apesar do projeto pedagógico ser um aspecto muito importante, é também, um ponto que merece uma revisão sobre sua concepção no âmbito da universidade. O processo de avaliação institucional, certamente, contribuirá para uma mudança na maneira de situar-se, institucionalmente, esse importante fator no contexto da qualidade do ensino superior, em função da sua relação com o processo de desenvolvimento sócio-econômico e cultural do País.

5.2.2.6 Bloco VII - Outros Fatores Relevantes

Com o mesmo objetivo apresentado no segmento docente, foi reservado um espaço para que os representantes dos outros dois segmentos da comunidade universitária, apresentassem outros fatores, julgados relevantes na condução do processo de avaliação

institucional em universidades. Encontram-se relacionadas, a seguir, as observações apontadas pelo segmento técnico-administrativo.

“ - Embora seja constatado, na prática, várias dificuldades na implantação de um sistema avaliativo, entendemos que não será mais possível caminhar no sentido do crescimento das instituições, sem a utilização de um instrumento técnico adequado;

- a existência de um processo de avaliação institucional nas universidades públicas brasileiras, a exemplo de outros países, é considerada de fundamental importância e necessária, uma vez que leva às instituições refletirem-se sobre suas atualidades, identificando seus pontos vulneráveis, num processo contínuo de aperfeiçoamento, na perspectiva de corrigir-se os rumos em busca de melhorias para a universidade como um todo;

- constitui-se num instrumento de gerência bastante eficaz para a universidade, no qual é imprescindível o planejamento sistemático, que permita um acompanhamento contínuo de todas as atividades empreendidas no âmbito da instituição;

- Portanto, um processo de avaliação institucional serve não apenas para o conhecimento da realidade atual, mas para a necessidade de desenvolvimento e crescimento da universidade do presente e para a construção de um futuro melhor. Assim, acreditamos que será atingida a qualidade almejada, resgatando-se à credibilidade e, conseqüentemente, a valorização desse serviço público.

- Hoje, as universidades públicas brasileiras estão seriamente ameaçadas pela LDB. É bem verdade que por culpa própria, já que tiveram muito tempo para demonstrar que eram eficientes e voltadas ao atendimento da comunidade na qual está inserida. Daí a necessidade de que seja feita uma avaliação e com toda a seriedade que o assunto merece.

- a avaliação deve levar em conta a vocação da instituição;

- tem a função de identificar o potencial material e humano;

- deve ter uma abrangência geral, ou seja, lidar com aspectos administrativos e acadêmicos; envolver todos os segmentos, inclusive os egressos.

- uma universidade deve ser uma instituição aberta à sociedade e, portanto, deve auto-avaliar-se e sofrer a avaliação da sociedade a qual pertence”.

O que o segmento estudantil considerou relevante:

“- A avaliação nas universidades públicas deve ser inicialmente social e historicamente contextualizada no âmbito de cada instituição. A avaliação deve ter ampla participação da comunidade universitária e ser emancipatória, buscando-se a quantificação e a qualificação do que se produz, para quem se produz, e qual a importância dessa produção. Não deve se ater, como hoje, a levantamento de dados para a caracterização ou não dos centros de excelência. A avaliação institucional não deve vir premeditadamente como meio de punição ou premiação das IES, deve vir como um instrumento detector de falhas e um processo restituidor dessas falhas. Deve ser principalmente, um processo bilateral de discussão da universidade pública e ser global, ou seja, avaliar o ensino, a pesquisa, a extensão e a administração.

- O primeiro e mais importante fator que deve ser avaliado é o grau de satisfação dos membros da comunidade universitária. Existe uma parcela de insatisfeitos com diversos aspectos na universidade que não estão restritos ao ensino de graduação. As pesquisas têm direcionamentos questionáveis, e no ensino existe um pacto entre o aluno e o professor, um finge que ensina e o outro finge que aprende, e quanto a extensão se pergunta, que extensão? A avaliação na universidade precisa ser basicamente nesses pontos, ensino, pesquisa, extensão e estrutura administrativa.

- Vivemos um momento político singular, não só no que diz respeito as universidades públicas brasileiras, mas também no que diz respeito ao Estado - esse suposto ‘paquiderme’ desajeitado. Creio que essa ansiedade em se avaliar institucionalmente a universidade vem suprir a enorme cobrança feita pela opinião pública, quanto ao papel desempenhado por essas instituições”.

As observações acima, constituem, não só para essas universidades representadas, mas para todas as universidades que estão com seus processos de avaliação em desenvolvimento, uma pequena amostra do que a avaliação institucional significa, inclusive, com algumas indicações de direcionamentos importantes para o sucesso e a confiabilidade dos resultados.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

A idéia de desenvolver o tema desta dissertação partiu das discussões ocorridas em sala de aula na disciplina Avaliação do Ensino Superior, por ocasião da realização do curso de mestrado em Administração, área de concentração em Políticas e Planejamento Universitário, na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para sedimentá-la, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em torno do assunto, quando verificou-se existir uma rica literatura sobre o assunto, tanto nacional quanto estrangeira. Assim, após a realização de várias leituras, identificou-se alguns aspectos, os quais, denominou-se de fatores, que se repetiam com muita freqüência em todos os textos. A partir dessa observação, ampliou-se o nível de análise no sentido de perceber-se como esses fatores se classificavam no processo de avaliação institucional, onde concluiu-se serem esses fatores de ordem técnica, ou seja, - relacionados aos elementos estruturais do processo, e de ordem política - os de aceitação e participação.

A partir de então, passou-se à investigação de quais entre esses fatores, eram os que condicionavam, na prática, a sistematização do processo em universidades públicas brasileiras.

A escolha das universidades públicas, se deu em função de duas razões: primeira, pelas características semelhantes em termos de desenvolvimento das atividades-fim - de ensino, pesquisa e extensão e do sistema gerencial, ou seja, a sua manutenção pelo Estado; e, segunda, pela importância que essas apresentam no contexto da educação superior do País.

6.1.1 Em Relação à Revisão de Literatura

A revisão da literatura levou para que as seguintes conclusões fossem tiradas:

- A avaliação é uma atividade inerente a qualquer atividade humana, porque tem a função de analisar as ações já realizadas, ao mesmo tempo em que orienta as ações futuras, devendo, portanto, constituir-se num instrumento indispensável à gestão das organizações sociais.

- Na educação superior a avaliação sempre foi utilizada em suas diversas dimensões, por meio de diferentes estratégias e fins. No entanto, a avaliação institucional em universidades tem sido discutida, nos últimos anos, como sendo um instrumento de questionamento e busca da qualidade e eficiência dessas instituições, no conjunto de suas atividades-fim e de gestão.

- As universidades com suas múltiplas funções, ambigüidade de seus objetivos e a pluralidade ideológica de seus membros, conduz para a formação de diferentes concepções sobre a avaliação institucional. Neste contexto, não há consenso quanto ao tipo ou modelo de avaliação a ser adotado por essas organizações. É aceito, porém, que cada uma, individualmente, adote aqueles procedimentos que respeitem sua identidade institucional.

- Em sendo um processo, a avaliação institucional deve ter suas atividades interrelacionadas e função de complementariedade, devendo, ainda, iniciar-se por um marco de referência, a partir do qual deverão ser definidos os objetivos e as metas da avaliação, de acordo com o projeto institucional e a disponibilidade dos recursos da universidade.

- A trajetória da avaliação institucional no ensino superior brasileiro, a partir da segunda metade da década de 80, mereceu a atenção dos diferentes segmentos universitários por meio de seus órgãos representativos, tais como: ANDES, UNE, CRUB e a participação de órgãos federais como o CFE, e Comissões de Estudos designadas pelo Ministério da Educação. Recentemente, contou com o apoio da SESu/MEC e dos segmentos representativos das IES, como por exemplo: ANDIFES, ABRUEM, Fórum de Pró-Reitores, entre outros.

- A realização de uma multiplicidade de eventos (seminários, congressos, fóruns, reuniões, conferências, etc.) em nível nacional e internacional, ampliou o grau de conhecimento

e sua profundidade sobre o assunto, por meio da divulgação e da troca de experiências, aprimorando, dessa forma, os procedimentos utilizados nessa atividade pelas diferentes IES.

- A prática da avaliação institucional como processo sistemático em universidades, parece prescindir de alguns pré-requisitos, neste trabalho denominado de fatores técnicos e políticos.

6.1.2 Em Relação às Propostas

Aproveitou-se da oportunidade em que a SESu/MEC por meio do PAIUB estava concedendo apoio financeiro para o desenvolvimento da avaliação institucional em IES, a fim de realizar-se uma análise nas propostas de universidades públicas, com o propósito de, nelas, identificar os fatores que constam na literatura específica.

Feita as solicitações, foram recebidos 21 projetos de universidades públicas, que estavam implantando seus processos de avaliação institucional, por meio dos quais, pôde-se concluir:

- A elaboração das propostas embasou-se em efetivo referencial teórico, o que vem comprovar a importância do tema, a seriedade e a qualidade da produção acadêmico-científica na qual este assunto vem sendo abordado.

- A constatação de que não deve existir um modelo único de avaliação para as universidades pode ser percebida nos diferentes procedimentos e modelos apresentados.

- A Proposta Nacional, da maneira como foi elaborada, com ampla participação de representantes de diversas IES do País, tomou por base experiências bem sucedidas, apresentando um roteiro completo e flexível, o que possibilita adaptações e/ou complementações de acordo com as especificidades de cada IES.

- Algumas universidades, apresentaram experiências consolidadas em avaliação e, que possibilitam a continuidade ao processo de avaliação institucional.

- Pelos documentos analisados, pode-se verificar que apenas a UNICAMP completou o ciclo da avaliação institucional. Outras universidades, como por exemplo, a UnB e a UFPR têm processos bastante avançados, nas dimensões de avaliação dos cursos de graduação.

- Menos de 20% das propostas analisadas dimensionaram seus processos a longo prazo (quinquênio) por exemplo. No entanto, considera-se que aspectos como, o tamanho da instituição, o volume de suas atividades, a disponibilidade dos seus recursos e as experiências de avaliação, etc., devem ser levados em conta para a definição dos prazos para a execução dessa atividade.

- Algumas propostas não demonstraram preocupação com a validade dos resultados, devido ao tempo estabelecido para a realização do processo. Essas universidades apresentaram um roteiro exaustivo de ações, as quais, se realizadas, de fato, possivelmente serão inviabilizadas pelo seu próprio cronograma. Ao considerar-se esse aspecto, tem-se em vista a dinamicidade das atividades acadêmicas, isto é, há uma série de atividades sendo desenvolvidas ao mesmo tempo na universidade, e envolvendo as mesmas pessoas; avaliação é apenas mais uma, entre as outras atividades, e cada uma deve fazer parte do contexto institucional com o mesmo grau de importância.

- As propostas não deixaram claro em suas metodologias, quanto ao período (início ou final de semestre letivo, por exemplo) e as estratégias de aplicação dos instrumentos de coleta dos dados na avaliação interna. Este foi um item do qual parece ainda não haver experiências significativas que possam oferecer uma orientação com a melhor definição.

- Todas as propostas, demonstraram preocupação com a subjetividade da "qualidade" na universidade e do compromisso político-social dessas instituições com a realidade do contexto no qual estão inseridas. Neste sentido, a utilização dos procedimentos qualitativos sobrepujou-se àqueles predominantemente quantitativos, também chamados de produtivistas, nos quais a preocupação é a quantidade e no qual a competência é sinônimo de produtividade.

- Os termos coletivo e sistemático foram chaves na redação desses documentos, de onde conclui-se ser o fator político de participação decisivo para que essa atividade possa transformar-se, de fato, em processo, tendo, portanto, caráter de continuidade.

- O descompasso entre os resultados e a interpretação de dados meramente quantitativos não permite que se estabeleçam comparações entre universidades ou até mesmo entre departamentos de uma mesma instituição, Essa é a observação que fazem algumas instituições que já apresentaram os primeiros resultados de processos de avaliação, como, por exemplo, a UFPR, a UNICAMP e a UFRGS.

- Parece ter havido uma facilidade maior em desencadear-se o processo de discussão da avaliação institucional naquelas universidades que implementaram o planejamento estratégico na gestão acadêmico-administrativa.

Cumprir finalizar com um registro de que o conjunto das propostas apresentaram como fatores técnicos e políticos, aqueles evidenciados na literatura e destacados, também, nas considerações gerais do capítulo denominado "As Propostas de Avaliação Institucional em Universidades Públicas Brasileiras", e que, nesta conclusão, são mais uma vez evidenciados.

Fatores técnicos:

- a definição de metas prioritárias;
- a avaliação interna e externa;
- a designação de comissões interna e externa além da formação de sub-comissões ou grupos de trabalho;
- o estabelecimento de um marco de referência ou definição de um projeto ideal;
- a criação de um órgão na estrutura da universidade para dar apoio à execução da avaliação institucional, garantindo, assim, sua condição de processo contínuo e sistemático;
- a utilização das abordagens quantitativa e qualitativa;
- a avaliação do próprio processo;
- a escolha de critérios e indicadores de acordo com as especificidades da cada IES;
- a definição e teste dos instrumentos de coleta dos dados;
- a escolha dos procedimentos para a divulgação dos resultados, tanto para a comunidade interna, quanto para a sociedade.

Fatores políticos:

- a discussão coletiva com os segmentos da universidade, quando da elaboração e implementação do processo;
- a conscientização e aceitação do processo pelos membros da comunidade universitária;
- a sensibilização para a necessidade de fazer a avaliação institucional;
- ao atendimento aos aspectos sócio-político e econômicos da região de abrangência da universidade;
- a obtenção do respaldo dos conselhos superiores competentes;
- a (re)definição do projeto pedagógico dos cursos, conseqüentemente, de seu projeto institucional;
- o desenvolvimento de uma cultura de avaliação no âmbito da universidade.

6.1.3 Em Relação à Pesquisa

Considerando-se a metodologia escolhida para a apresentação e a análise dos dados da pesquisa, as conclusões serão apresentadas obedecendo-se ao mesmo roteiro.

6.1.3.1 Em relação ao Segmento Docente

Após a apresentação e a análise dos dados coletados junto aos representantes do corpo docente de vinte e cinco universidades públicas, serão apresentadas, a seguir, às conclusões acerca dos fatores técnicos e políticos identificados por meio desta pesquisa e que condicionam a avaliação institucional de forma sistemática em universidades.

Quanto à identificação dos **fatores técnicos**:

- A definição de **metas prioritárias**, em todas as universidades pesquisadas, caracterizou-se como um fio condutor do processo de avaliação institucional;

- Não foi unânime a elaboração do **marco de referência - projeto ideal**, a partir do qual o processo de avaliação deveria comparar seus resultados. No entanto, ficou explícita a preocupação com a qualidade dos serviços prestados pelas universidades, devendo-se por meio das variáveis e dos indicadores, ser estabelecido esse marco de comparação para a melhoria da qualidade;
- A pesquisa comprovou que é importante que o **processo de avaliação esteja vinculado a um órgão da administração central da universidade** para que o processo possa garantir-se acompanhamento, apoio, implementação dos resultados e continuidade;
- Quanto à **clareza dos objetivos** da avaliação para a comunidade universitária, ainda não foi atingida o desejado. Serão necessárias ações mais efetivas de divulgação do processo no âmbito das instituições, especialmente, nos segmentos dos servidores técnico-administrativo e discente;
- Quanto às abordagens, é ponto pacífico a utilização dos **procedimentos quantitativos e dos qualitativos**;
- O resultado da pesquisa demonstrou ser imprescindível uma **infra-estrutura de apoio informatizada**, como meio de garantir-se a atualização e a fidedignidade dos dados necessários ao processo;
- **A disponibilidade e a confiabilidade dos dados** ainda é um fator que merece a atenção dos coordenadores dos processos. No entanto, ficou claro que as providências estão sendo encaminhadas, inclusive pelo aspecto, acima referido, da implantação de sistemas de informatização;
- **As fontes de informações** utilizadas atendem às variáveis e aos indicadores sugeridos para o desenvolvimento de um processo de avaliação institucional em universidades;
- **As comissões** que coordenam os processos nas universidades pesquisadas foram constituídas sobre os mais variados critérios de escolha; no entanto, apresentaram-se , em sua maioria, condizentes com às exigências que um processo de avaliação requer;

- **As sub-comissões ou grupos de trabalho** também foram destacados como um fator significativo de apoio ao desenvolvimento da avaliação, principalmente, por garantir-se uma maior participação dos envolvidos no processo;
- **As experiências avaliativas** se configuraram como um fator positivo, especialmente, para essa fase inicial da avaliação institucional, da maioria das universidades públicas brasileiras;
- **Os indicadores institucionais** sugeridos pela Proposta Nacional- SESu/MEC, contribuíram significativamente para facilitar a interpretação de pontos comuns entre as IES. Mesmo que o objetivo não seja a comparabilidade, servem eles para indicar o desempenho, se analisado ano a ano, por exemplo.
- **Os critérios e os indicadores** utilizados pela totalidade das propostas, se não apresentaram a unanimidade de aceitação pelos membros da comunidade universitária, também não apresentaram problemas que possam interferir nos resultados das avaliações nas universidades;
- **Os instrumentos de coleta dos dados** mais utilizados foram os **questionários e os formulários** utilizando das abordagens quantitativa e qualitativa e previamente testados;
- Tendo-se em vistas que o número de universidades que concluíram, parcialmente ou totalmente, o processo de avaliação institucional, é pequeno, também é prematuro afirmar-se que as formas de **divulgação dos resultados** são satisfatórias ou que correspondem às expectativas da comunidade e da sociedade.

Quanto aos **fatores políticos**:

- A maioria dos processos obteve o **respaldo dos órgãos colegiados** de suas respectivas universidades, o que significa, no entendimento deste trabalho, respaldar, também, às mudanças resultantes da avaliação;
- **Ainda não há o reconhecimento e a aceitação pela unanimidade da comunidade universitária, da necessidade de avaliar-se as universidades**, apesar do trabalho de sensibilização que vem sendo desenvolvido pelas comissões coordenadoras do processo;
- A grande maioria das universidades pesquisadas reconheceu a **importância de analisar-se o papel das universidades no contexto em que estão inseridas**;

- A importância de **criar-se um espaço político para a implementação do processo avaliativo** foi confirmada, reconhecendo-se que seus resultados devem merecer ser irrestritamente aceitos pela comunidade e pela sociedade;
- **Rever-se o projeto pedagógico da instituição** foi considerado um fator primordial na realização da avaliação institucional.

Outros fatores relevantes identificados na coleta dos dados coincidem com os demais fatores técnicos e políticos discutidos nos capítulos anteriores deste trabalho, entre os quais serão destacados:

- **A avaliação institucional deve ser aceita pela comunidade universitária**, tanto na condução do processo, quanto na aceitação dos seus resultados;
- O processo de avaliação na universidade deve constituir-se em **um instrumento de aperfeiçoamento da qualidade** de seus produtos e serviços, portanto, ser multidimensional, integrando-se esforços e experiências;
- **A avaliação deve ser sistemática**, com o objetivo de retroalimentação contínua, com vistas à correção de rumos condizentes com as mudanças ocorridas na sociedade.
- **Garantir-se a participação e o compromisso** dos membros que integram a universidade, no processo de auto-avaliar-se;
- O processo de avaliação institucional **deverá subsidiar a implementação de ações efetivas para a melhoria institucional** a curto, médio e longo prazos.

Fatores negativos, também identificados na pesquisa, foram considerados esporádicos em relação às instituições em particular, no entanto, serão listados entre aqueles que podem condicionar, negativamente, o processo no conjunto das universidades públicas brasileiras.

- **A descrença** no processo de avaliação institucional nas universidades, **se não houver a implementação das ações necessárias**;
- **A disponibilidade de tempo** suficiente para os integrantes **da comissão** que coordenam e acompanham o desenvolvimento do processo;

- A persistência de **corporativismo** na avaliação interna;
- **A falta de compromisso e engajamento** nos três segmentos da comunidade universitária.

6.1.3.2 Em Relação aos Segmentos Técnico-Administrativo e Estudantil

As conclusões referentes à pesquisa realizada com estes dois segmentos são válidas, especificamente, para as universidades representadas, tais sejam: FURG; UFRN; UFPEL; UEPA; UFSM; UEM; UFRGS; UEL; UDESC; UFV; UFSC; UFMS e UFMG.

Fatores técnicos:

- Os processos de avaliação institucional desenvolvidos por essas universidades têm o conhecimento dos membros de suas comunidades universitárias;
- será necessário realizar-se uma divulgação mais intensa acerca dos objetivos da avaliação, especialmente, com o segmento estudantil;
- As metodologias utilizadas pelos processos não apresentam problemas relevantes que possam interferir-se com os resultados da avaliação;
- As comissões têm desempenhado suas funções na condução dos processos;
- Os processos de avaliação institucional nessas universidades ainda não atingiram os segmentos técnico-administrativo e estudantil;
- Os critérios e os indicadores escolhidos para realizar-se as avaliações não são totalmente aceitos pelos representantes destes dois segmentos; no entanto, não deverão proporcionar interferências significativas nos resultados do processo;
- Quanto aos instrumentos e os resultados do processo não foi possível emitir-se nenhuma opinião pelas razões anteriormente apresentadas.

Fatores políticos:

- Foi reconhecida a necessidade de avaliar-se às universidades;

- O projeto pedagógico é um aspecto desconhecido pela maioria dos segmentos da comunidade universitária dessas universidades.

Os fatores relevantes considerados pelos respondentes destes segmentos, coincidem com aqueles apresentados pelo segmento docente, com os fatores descritos, anteriormente no corpo deste trabalho, merecendo destaque para os relacionados a seguir:

- O processo de avaliação leva as universidades a refletir sobre suas potencialidades, ao mesmo tempo em que identifica suas vulnerabilidades, oferecendo subsídios para as correções de ações onde forem necessárias;
- A avaliação na universidade não deve ater-se a levantamentos de dados;
- A avaliação é uma das maneiras de prestar-se contas à sociedade do desempenho e relevância próprios.

6.1.4 Conclusão Final

Comparando-se os resultados da pesquisa documental com a pesquisa empírica, pode-se chegar à seguinte conclusão final: os fatores técnicos e políticos que condicionam a sistematização da avaliação institucional em universidades públicas brasileiras são:

Fatores técnicos

- **A definição de metas prioritárias para a condução do processo** - a definição dessas metas deve levar em consideração: a importância da dimensão a ser priorizada no contexto da instituição como um todo; a disponibilidade dos recursos (materiais, financeiros e humanos) para a condução do processo; e a capacidade efetiva de implementação das ações a curto, médio e longo prazos.
- **Combinarem-se a avaliação interna com a avaliação externa** - o contexto da avaliação institucional, por sua abrangência, sugere que a universidade possa complementar sua auto-avaliação com a avaliação feita pela sociedade e pelo mercado para o qual encaminha seus

produtos - os profissionais por ela formados, e os seus serviços - provenientes das atividades da pesquisa e da extensão.

- **Assumir-se a avaliação como um processo, vinculando-a a um órgão da administração central da instituição** - como um meio de assegurar-se coordenação, apoio e acompanhamento das ações necessárias no desenvolvimento contínuo desse processo. Assim, poderá tornar-se uma atividade do cotidiano da instituição.

- **Escolherem-se critérios e indicadores que respeitem à identidade, vocação e potencialidades da universidade** - além de considerar-se os critérios e os indicadores comuns ao conjunto das instituições, devem ser acrescentados aqueles que respeitem a especificidade de cada instituição.

- **Instituírem-se comissões e sub-comissões para coordenar e acompanhar o desenvolvimento do processo** - em sendo uma atividade que envolve ações simultâneas, fazem-se necessário equipes de profissionais que orientem o fluxo desse processo.

- **Dispor-se de uma infra-estrutura de apoio, que favoreça a disponibilidade, a confiabilidade e a atualização dos dados** - considerando-se serem estes a base para a condução do processo e da viabilidade dos resultados.

- **Escolher-se e testarem-se os instrumentos de coleta dos dados de acordo com os objetivos da avaliação, utilizando-se dos procedimentos quantitativos e qualitativos** - para que os resultados da avaliação sejam reais, portanto, credíveis.

- **Realizar-se periodicamente uma avaliação do próprio processo** - em função da dinamicidade, não só das atividades acadêmicas, mas do contexto social-econômico e político em que a universidade se encontra.

- **Elegerem-se os meios mais adequados para a divulgação dos resultados** - como forma de garantir-se o conhecimento não só da comunidade universitária, mas da sociedade em geral.

Fatores políticos.

- **Realizar-se um amplo processo de sensibilização para garantir-se a aceitação e a participação da comunidade universitária no processo** - essas condições conduzem, ainda, para o comprometimento dos membros na efetivação das mudanças necessárias.
- **Ter-se como prioridade básica, o aperfeiçoamento do projeto pedagógico dos seus cursos e, conseqüentemente, do projeto institucional da universidade**- a partir da consciência da importância que a definição deste apresenta para o desempenho das atividades acadêmico-administrativas.
- **Garantir-se o respaldo dos órgãos colegiados** - para que o processo possa ser viabilizado a partir da implementação das mudanças necessárias.
- **Criar-se espaço para a incorporação de uma cultura avaliativa no âmbito da universidade** - entendendo-se que a participação no processo deve ser voluntária e comprometida com os resultados.

Pelo exposto, conclui-se, finalmente, que nos diferentes procedimentos e modelos identificados na pesquisa documental foi observada a presença e o comportamento desses fatores denominados de técnicos e políticos, os quais foram ratificados na pesquisa empírica, realizadas neste estudo, e que, realmente, condicionam a sistematização da avaliação institucional em universidades.

6.2 RECOMENDAÇÕES

O início da realização deste estudo coincidiu com o momento de deflagração nacional da avaliação institucional em universidades brasileiras (públicas, comunitárias e particulares) em função do apoio financeiro concedido pela PAIUB/SESu/MEC.

Neste contexto, a decisão de aprofundar-se o assunto em dissertação de mestrado direcionou-se para a seguinte pergunta de pesquisa: os fatores técnicos e políticos condicionam a sistematização da avaliação institucional em universidades públicas brasileiras?

A razão da definição acima se deu também, pelo fato de a avaliação ser uma atividade que, de maneira esporádica, vinha sendo realizada nas IES; no entanto, alguns fatores pareciam dificultar ou interferir na sua sistematização, como um processo.

A escolha das universidades públicas, entre outras razões, se deu por sua relevância para a sociedade que a mantém, e de ter, de certa maneira, prioridade na concessão do apoio financeiro pela MEC.

Escolheu-se como procedimento para a realização deste estudo, analisar-se o conteúdo das propostas e, em seguida pesquisar-se junto às universidades que estavam desenvolvendo seus processos de avaliação institucional, com vistas a identificar-se, na prática, o comportamento daqueles fatores preliminarmente observados na literatura e até que ponto esses fatores condicionavam o processo de avaliação em universidades públicas.

As limitações deste trabalho sugerem a realização de outros, que possam ratificar esses fatores, identificar outros, ou estender o raio de ação do tema para outros segmentos de IES - privadas ou comunitárias -ou ainda, estabelecerem-se comparações entre os processos.

Neste sentido, são recomendadas, entre outras, a realização das seguintes pesquisas:

- Ratificar-se a identificação desses fatores, em universidades que já tenham concluído o ciclo completo da avaliação institucional.
- Identificarem-se outros fatores intervenientes ao processo de avaliação institucional, não contemplados no momento da realização desta pesquisa.
- Ampliar-se o processo de análise com outras IES, privadas ou comunitárias.
- Comparar-se a implementação/desenvolvimento do processo de avaliação institucional entre os diferentes tipos (dependência administrativa) de IES.

As recomendações acima partem do reconhecimento da dinâmica das atividades universitárias, de seus contextos, e da própria atividade da avaliação. Neste sentido, as pesquisas acima referidas poderão manter atualizado e aperfeiçoado o tema em estudo.

ANEXOS

ANEXO 01 - RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES QUE FUNDAMENTARAM A PESQUISA DOCUMENTAL.

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. - UnB.
02. UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. - UFAL.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. - UFF.
- 04 UNIVESIDADE FEDERAL DE GOIÁS. - UFG.
- 05 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. - UFMT.
- 06 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. - UFMS.
- 07 UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. - UFPB.
- 08 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. - UFPA.
- 09 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. - UFPI.
- 10 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. - UFRN.
- 11 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. - UFRGS.
- 12 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. - UFSC.
- 13 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. - UFSCar.
- 14 UNIVERSIDADE FEDERAL DO SERGIPE. - UFS.
- 15 UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. - UFV.

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. - UDESC.
- 02 UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ. - UEPA.
- 03 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. - UNICAMP.
- 04 UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. - UECE.
- 05 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. - UEFS.
- 06 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. - UEP

ANEXO 02 -RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES QUE FUNDAMENTARAM A PESQUISA DOCUMENTAL, DISTRIBUÍDAS POR REGIÃO GEOGRÁFICA.

REGIÃO NORTE

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ. - UEPA.

REGIÃO SUL

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. - UFPR.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. - UFRGS.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. - UFSC.

ESTADUAIS

- 04 UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. - UDESC
- 05 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. - UEPG.

REGIÃO CENTRO-OESTE**FEDERAIS**

- 01 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. - UnB.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. - UFG.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. - UFMT.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. - UFMS.

REGIÃO SUDESTE**FEDERAIS**

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. - UFF.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. - UFSCar.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. - UFV.

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. - UNICAMP.

REGIÃO NORDESTE**FEDERAIS**

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. - UFAL.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. - UFPB.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. - UFPI.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. - UFRN
- 05 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. - UFS.

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. - UFCE.
- 02 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. - UEFS.

**ANEXO 03 - RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES DO PAIUB.
PROJETOS APROVADOS/1994 E QUE FORAM ENCAMINHADOS OS
QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA.**

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. - UFAC.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. - UFAL.
- 03 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. - UnB.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. - UFCE.
- 05 UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. - UFES.
- 06 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. - UFF.
- 07 UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. - UFG.
- 08 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. - UFMA.
- 09 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. - UFMT.
- 10 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. - UFMS.
- 11 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. - UFMG.
- 12 UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. - UFPB.
- 13 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. - UFPR.
- 14 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. - UFP.

- 15 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. - UFPE.
- 16 UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. - UFRPE.
- 17 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. - UFPI.
- 18 FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE. - FURG.
- 19 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. - UFRN.
- 20 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. - UFRGS.
- 21 UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO. - UNI-RIO.
- 22 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. - UFSC.
- 23 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. - UFSM.
- 24 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. - UFSCar.
- 25 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. - UFS.
- 26 UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. - UFV.

ESTADUAIS

01. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE.
02. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA - UEMS.
03. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL.
04. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - UEMG.
05. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM.
06. UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA.
07. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UEPG.
08. UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UERJ.
09. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC.
10. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP.
11. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP.

ANEXO 04 - RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES QUE RESPONDERAM OS QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA.

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. - UnB.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO. - UFES.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF.
- 05 UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. - UFG.
- 06 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. - UFMA.
- 07 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. - UFMG.
- 08 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. - UFMT.
- 09 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. - UFMS.
- 10 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. - UFPEL.
- 11 UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. - UFRPE.
- 12 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. - UFPR.
- 13 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. - UFPI.
- 14 UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO. - UNI-RIO.
- 15 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. - UFRG.
- 16 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. - UFRN.

- 17 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. - UFRGS.
- 18 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar.
- 19 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. - UFSC.
- 20 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. - UFSM.
- 21 UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. - UFV.

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. - UNICAMP.
- 02 FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ. - FUEM.
- 03 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. - UEL.
- 04 UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ. - UEPA.
- 05 UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. UEPB.
- 06 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. - UEPG.
- 07 UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. - UDESC.
- 08 UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO. - UERJ.

ANEXO 05 - RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES QUE RESPONDERAM OS QUESTIONARIOS DISTRIBUIDAS POR REGIÕES GEOGRÁFICA.

REGIÃO NORTE

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARÁ. - UEPA.

REGIÃO SUDESTE

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. - UFES.
- 02 UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO. - UNI-RIO.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. - UFMG.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINIENSE - UFF.

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. - UNICAMP
- 02 UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO. - UERJ.

REGIÃO CENTRO-OESTE

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. - UnB.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. - UFG.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. - UFMT.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. - UFMS.
- 05 UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. - UFV.

REGIÃO SUL

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. - UFPEL.
- 02 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. - UFPR.
- 03 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. - UFRG.
- 04 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. - UFRGS.

- 05 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. - UFSC.
06 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. - UFSM.

ESTADUAIS

- 01 FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ. - FUEM.
02 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. - UEL.
03 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. - UEPG
04 UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. - UDESC.

REGIÃO NORDESTE

FEDERAIS

- 01 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. - UFMA.
02 UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. - UFRPE.
03 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. - UFPI.
04 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. - UFRN.
05 UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL.

ESTADUAIS

- 01 UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA. - UEPB.

ANEXO 06

ORIENTAÇÃO QUANTO ÀS VARIÁVEIS
(Anexo I do PAIUB)

Para constituir a base de dados necessários ao estabelecimento dos indicadores, é fundamental esclarecer o significado das principais variáveis relativas às atividades universitárias, as quais deverão ser especificadas segundo a natureza da instituição (pública, privada, confessional, comunitária). Na presente proposta de avaliação da IES, tais variáveis anuais são preliminarmente assim definidas:

1) ALUNO

1.1 Aluno da Instituição (AI) - Alunos ativos, matriculados, nos diferentes tipos de ensino: 1º e 2º graus, graduação, especialização ou especialista, mestrado ou doutorado. Especificar início e final de semestre.

1.2 Aluno de Graduação (AG) - aluno ativo, matriculado em ao menos uma disciplina no semestre e aluno com matrícula trancada, de acordo com o regimento.

1.3 Aluno de Tempo Integral (ATI) - aluno ativo, cursando no mínimo, 24 créditos por semestre, (conclusões no semestre).

Observações:

a) Na classificação dos dados referentes ao alunado, é importante discriminar e qualificar as diferentes categorias ou ensino. No caso de se julgar oportuno incluir os alunos de cursos de extensão, deve-se procurar uma medida de aluno que possa compará-los com os demais alunos. A sugestão que se faz a seguinte:

* obter a informação sobre os cursos de extensão no que se refere ao número de alunos e carga-horária do curso;

Exemplo: Curso de arranjo floral- 10 alunos-60h. aula de curso.

* fazer a equivalência com o aluno ATI correspondente a 720h aula por ano.

Continuação do exemplo: $0,83 = (10 \times 60)/720$

desta forma os 10 alunos do curso de extensão equivaleriam a 0,83 alunos de graduação.

b) Número de alunos de pós-graduação deve ser discriminado

por todos os tipos de cursos: especialização, mestrado e doutorado.

c) Igualmente de ve ser observado que, para alguns indicadores, a variável aluno da instituição deve ser ponderada em função do nível de ensino. Sugere-se a seguinte ponderação: 1º e 2º graus (peso 0,5) graduação (peso 1,0), especialização (peso 1,5), mestrado (peso 2,0) e doutorado (peso 3,0).

2) INGRESSANTE

- significa o aluno que ingressa na universidade a cada ano através de todas as formas de acesso previstas na legislação e nos Regimentos:

- a) ingresso por Concurso Vestibular
- b) transferência de outras IES - compulsória e voluntária
- c) readmissão (alunos afastados)
- d) reingresso (já diplomados em outro curso)

3) DIPLOMADO OU CONCLUINTE

- aluno que concluiu, a cada ano, seu ciclo de estudos, nos diferentes níveis de ensino.

4) DOCENTE

- professor em efetivo exercício docente. Os dados devem permitir identificar os professores do quadro permanente, os professores substitutos e os visitantes, assim como os docentes por titulação, categoria funcional e regime de trabalho (20h, 40h e 40h com DE).

4.1 Docente equivalente em Tempo Integral (DTI) - expressa o número equivalente de docentes em tempo integral.

$DTI = \text{número de docentes em DE} + \text{número de docentes em 40h} + 1/2 \times (\text{número de docentes em 20h})$

Nota

- a) Dois docentes em 20h equivalem a um docente de 40h;
- b) Especificar o número de professores em regime de hor-aula, nas IES que ainda adotem esse sistema.

5) FUNCIONÁRIO

- número total de funcionários técnico-administrativos, discriminados por nível- NA (apoio), NM (médio) e NS (superior) envolvidos diretamente nas atividades-fim e nas atividades-meio da universidade;

observação: Deve ser indicado searadamente, no conjunto de dados, o número de funcionários de Hospital, Museus, Gráficas, Editoras, Rádio e TV, fazendas e obras (temporárias ou não). É desejável que passe a distinguir os funcionários entre administrativos e técnicos.

6) ÁREA CONSTRUÍDA

- total de m² de superfície construída, de um ou vários campi, especificando salas de aula e auditório, laboratórios, oficinas, ateliers, bibliotecas, C.P.Ds, fazendas, hospitais, ambulatórios, creches, complexo desportivo, restaurantes universitários, áreas comunitárias, complexo cultural (teatros, cinemas, rádio, tv, museu), serviço (correios, farmácia, livraria, lanchonetes), áreas urbanizadas, áreas alugadas de terceiros pela universidade, parque gráfico, infra-estrutura (garagens, oficinas de manutenção, marcenarias), etc.

6.1. Área construída por tipo de atividade desenvolvida.

7) ACERVO BIBLIOGRÁFICO

- número de títulos e de periódicos de todas as bibliotecas existentes na instituição.

8) PRODUÇÃO ACADÊMICA

- produção técnica, científica, artística e cultural discriminada segundo caracterização de produção acadêmica utilizada pela CAPES.

9) TEMPO DE CONCLUSÃO DO CURSO

- avaliado em função do tempo médio de duração dos cursos de graduação oferecidos pelas universidades. Na falta de uma metodologia mais apurada, considera-se de valor de 5 (cinco) anos como tempo médio de duração para todas as IES.

10 VOLUME DE RECURSOS ALOCADOS:

(a apresentação destas variáveis deverá considerar as peculiaridades dos diferentes tipos de instituições).

I) Recursos do Tesouro (valores constantes em padrão monetário comum)

*Pessoal - Para este item destacar do total:

a) pessoal dos Hospitais

b) inativos e pensionistas

* OCC - Para este item destacar do total:

a) benefícios (vale transporte, vale refeição)

b) novos investimentos (construções e equipamentos)

c) gastos em manutenção

II) Recursos próprios - Para este item destacar do total, as fontes e as destinações:

a) convênios e projetos (institucionais e individuais)

b) subsídios

c) gastos com investimento

d) manutenção

e) pessoal

Nota:

1) As IES organizadas em estrutura multi-campi devem apresentar seus dados de modo a permitir a identificação de cada um dos campi.

2) As IES que possuem Laboratórios, Farmácias, Fazendas, Hospitais e outros centros de custos/atividades devem apresentar seus dados de forma a considerar estas peculiaridades.

3) As atividades de extensão devem ser destacadas.

ANEXO 7 - INDICADORES INSTITUCIONAIS DE AVALIAÇÃO (ANEXO II DO PAIUB)

1) ALUNO/DOCENTE

-indica a taxa de utilização de recursos docentes da instituição e representa a relação entre o número total de alunos ativos e o número total de professores. (Usar os 3 tipos de aluno: AI, AG, e ATI, já descritos).

2) ALUNO/FUNCIONÁRIO

indica a taxa de utilização do pessoal de apoio da instituição e representa a relação entre o número total de alunos ativos e o número total de funcionários. (Usar os 3 tipos de alunos: AI, AG, e ATI, já descritos).

3) FUNCIONÁRIO/DOCENTE

- indica a distribuição do pessoal de apoio em relação aos recursos docentes e representa a relação entre o número total de funcionários técnico-administrativos e o número total de professores da instituição.

4) DIPLOMADO NA GRADUAÇÃO/INGRESSANTE

- indica a taxa de sucesso na graduação e representa a relação entre o número de diplomados e o número de ingressantes nos cursos de graduação, a cada ano, considerando todas as formas de acesso à instituição.

5) TESE (OU DISSERTAÇÃO)/INGRESSANTE

- indica a taxa de sucesso na pós-graduação “stricto sensu” e representa o número total de teses e dissertações aprovadas e o número total de ingressantes nos cursos de mestrado e doutorado.

6) CONCEITO DO MESTRADO (CM)

- representa pela média ponderada dos conceitos atribuídos pela CAPES aos cursos de mestrado da instituição como indicado:

$$CM: 3A + 2B + 1C - 1D$$

onde: A representa o número de cursos de mestrado com conceito A, B o número de cursos de mestrado com conceito B e assim por diante.

7) CONCEITO DE DOUTORADO (CD)

- construído e interpretado de maneira idêntica ao Conceito de Mestrado.

8) ÍNDICE DE TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE (ITCD)

- representado pela média ponderada das titulações acadêmicas dos docentes como indicado:

$$ITCD = \frac{5D + 3M + 2AE + G}{D+M+AE+G}$$

Onde: D representa o número de docentes com o grau de doutor, M o número de docentes não doutores, mas portadores do grau de mestre, AE, o número de docentes que não são nem doutores nem mestres, mas concluíram curso de especialização ou aperfeiçoamento e G o número dos docentes que, além do diploma de graduação, não apresentam nenhuma das titulações mencionadas.

9) PRODUÇÃO ACADÊMICA/DOCENTE

- indica a taxa da produção acadêmica docente. Para o cálculo da produção acadêmica será respeitada a caracterização estabelecida pela CAPES.

10) DOCENTE DE/DOCENTE

- indica o potencial docente envolvido em pesquisa e representa a relação entre o número de docentes em dedicação exclusiva e o número total de docentes.

11) DOCENTE EM 40H/ DOCENTE

- indica a opção institucional para o perfil docente e representa a relação entre o número de docentes em 40 horas e sem DE e o número total de docentes.

12) (SUBSTITUTO + VISITANTE)/DOCENTE

- indica a participação do docente temporário nas atividades acadêmicas da instituição e representa a relação entre o número de professores substitutos e visitantes e o número total de docentes.

13) DOUTOR/(TITULAR + ADJUNTO)

- indica o rigor da progressão funcional docente e representa a relação entre o número de docentes doutores e o número total de professores titulares e adjuntos da instituição.

14) (DOCENTE + FUNCIONÁRIO)/(FG + CD)

- indica o nível de dispêndio e o peso da estrutura gerencial da instituição e representa a relação entre o número de docentes e funcionários e o número total de funções gratificadas, cargos de direção e outras gratificações por funções técnicas ou administrativas.

15) ÁREA CONSTRUÍDA/(ALUNO + FUNCIONÁRIO + DOCENTE)

- indica a racionalização do espaço físico e representa a relação entre a área construída em m² e o número de alunos, funcionários e docentes da instituição.

16) ACERVO BIBLIOGRÁFICO/ALUNO

- indica a possibilidade de acesso do aluno a livros e periódicos das bibliotecas e representa a relação entre o número de títulos e periódicos e o número total de alunos.

17) CUSTO POR ALUNO

- expresso pela relação entre volume de recursos alocados (subtraindo os recursos destacados na definição da variável) e o número de alunos. O número de alunos deve ser ponderado conforme explicitado no anexi I, para graduação e pós-graduação, em nível de desagregação possível.

Observação: definições precisas e já bastantes discutidas, a nível nacional, encontram-se no Manual do Sistema de Apuração de Custos das Instituições Federais de Ensino Superior-MEC, junho/89. O software deste modelo já está disponível nas IES.

ANEXO 8 - INDICADORES RELATIVOS AO ENSINO DE GRADUAÇÃO (ANEXO III DO PAIUB)

1) TAXA DE SUCESSO NA GRADUAÇÃO (TSG)

- indica a capacidade da instituição de levar seus alunos a concluir com sucesso seus cursos e considera os formandos em relação a todos os tipos de ingressantes, a cada ano.

$$TSG = \frac{\text{Número de Diplomados}}{\text{Número Total de Ingressantes}}$$

2) TAXA DE OCIOSIDADE (TO)

- expressa o número de preenchimento de vagas no vestibular e o conseqüente grau de ociosidade existente no ensino de graduação.

$$TO = \frac{\text{Número de Vagas Preenchidas}}{\text{Número Total de Vagas oferecidas}}$$

3) ALUNO TEMPO INTEGRAL (ATI)

- representa o número de alunos da instituição caso todos estivessem cumprindo 24 créditos por semestre.

$$ATI = \frac{\text{somatório do produto do nº de alunos de cada discip. pelo nº de créd. da discip.}}{23 \text{ créditos}}$$

4) GRAU DE PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL (GPE)

- expressa o grau de utilização da capacidade instalada e a velocidade de integralização curricular. Compara o número de alunos em tempo integral (ATI) com o número total de alunos ativo.

$$GPE = \frac{ATI}{\text{nº t. de alunos}}$$

5) TAXA DE RETENÇÃO DISCENTE (TRD)

- expressa a permanência dos estudantes na IES. Refere-se ao número de formandos, ponderado pelo tempo médio de conclusão (integração curricular) em relação ao total de alunos.

$$TRD = \frac{\text{Produto do nº de formandos por ano pelo tempo médio}}{\text{Número total de alunos}}$$

6) TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS ACADÊMICOS (TPPA)

- expressa o esforço institucional em oferecer aos alunos de graduação oportunidades de iniciação à pesquisa e outras atividades adicionais à sua formação. Considera o número de bolsas de monitoria, iniciação científica, extensão, etc., em relação ao número total de alunos ativos.

$$TPPA = \frac{\text{Nº total de bolsas}}{\text{Total de alunos}}$$

7) CUSTO POR ALUNO DE GRADUAÇÃO (CG)

- Os modelos concebidos para estimativas dos custos apresentam limitações que impedem a opção definitiva por um deles. Para superar a dificuldade parece razoável explicitar hipóteses e supostos presentes e explorar a utilização de mais de uma possibilidade, conforme o tipo de

análise que se busque fazer. Além do custo - aluno global, apontado anteriormente, deve-se estimar um custo- aluno-graduação.

Custo-aluno-graduação- aquele em que se busca aproximar o custo direto do aluno de graduação.

$$CG = \frac{\text{Custo pessoal docente} + \text{custo de pessoal} + 1/40CC}{\text{Número total de alunos}}$$

Onde:

Custo Pessoal Docente: é o custo da carga horária de Graduação (onde o custo de carga horária equivale ao valor da hora-média do salário docente multiplicado por 2, visando contemplar as atividades presenciais e as preparatórias e avaliativas.

Custo Pessoal Técnico e Administrativo: poder-se-ia inicialmente, considerar este valor como sendo equivalente a 30% do custo de pessoal docente. É possível aperfeiçoar este critério levando-se em conta a relação real aluno/funcionário envolvidos em atividades de graduação.

Observação: Vide observação no item 17 dos indicadores institucionais.

**ANEXO 09 - FLUXOGRAMA DO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE
AVALIAÇÃO DA GRADUAÇÃO NAS IES
(ANEXO IV DO PAIUB)**

Etapa/sub etapa	Responsável/objetivo	Atividades/Instrumentos	Destinatários/Fontes de Informação
Preparação	<u>Com. Avaliação</u> Sensibilizar para a avaliação institucional	Seminários, encontros de estudo, formação de Gts por cursos, etc.	Comunidade Universitária Colegiados, Departamento Professores, Estudantes.
1ª etapa Diagnóstico	<u>Com. Avaliação</u> Descrevem a situação atual de cada curso, a partir do cadastro e das opiniões da comunidade	Coleta e organização de Informação: a) levantamento de dados b) levantamento de opiniões através de questionários diferenciados	Cadastro geral da Universidade Professores e estudantes dos cursos
2ª etapa	<u>Com. Avaliação</u>	Encaminha dados para análise auto-avaliativa	Colegiados de Curso Departamentos
A V A L I A Ç Ã O	Possibilita a cada curso auto avaliar-se <u>-Colegiados de Curso</u> <u>- Departamentos</u> Auto avaliar-se	Analisa desempenho do curso, avaliando pontos positivos e negativos; elaboram relatórios de avaliação	Com. de Avaliação
I N T E R N A	Consolidação dos <u>Com. Avaliação</u> organizar resultados de auto-avaliação sem emitir julgamento de valor, com vista à avaliação externa	consolidação dos resultados dos relatórios de auto-avaliação e dos dados do diagnóstico, de cada um dos cursos	

3ª etapa	<u>Com. Avaliação</u>	Indica comissão de	Comissões externas
A V A L I A Ç Ã O	implementar avaliação externa	avaliação externa; organizar processo e roteiros; encaminha relatório, incluindo diagnóstico e auto-avaliação.	
O Realização	<u>Comissões Externas</u> Avaliar cursos IES	Analizam dados, Complementam informações junto aos cursos, emitem julgamentos através de relatórios	Com. Avaliação
E X T E R N A			
4ª etapa			
R Organiz. dos E Dados	<u>Com. Avaliação</u> organizar e divulgar avaliação dos cursos	Organiza conjunto de dados: diagnóstico, avaliação interna e externa de cada cursos; prepara relatório geral da IES, por curso, descrevendo processo avaliativo e destacando os pontos para análise e discussão pelos cursos	
A V A L I A Ç Ã O			
Ç Divulgação À Interna	<u>Com. Avaliação</u> divulgar internamente conjunto de resultados da avaliação	Divulga relatório geral a todos os cursos objetos de avaliação	.Colegiados de cursos .Departamentos .Organismos estudantis (represent. de cursos)
O			
I N T E R N A			
T Discussão e E reflexão R internas	<u>Colegiados e</u> <u>Departamentos</u>	examinam relatório geral, analisando seu curso; determinam medidas em seu âmbito de decisão; pronuncia-se sobre a avaliação	Com. Avaliação
N A			

5ª etapa			
R E A L I M	Reconsoli- dação	<u>Com. Avaliação</u> Avaliar medidas correção ou aperfeiçoamento: propor alternativas	Analisa pronunciamentos cursos e Departamentos; organiza sugestões, elabora relatório geral (*)
E N T A Ç Ã O	Tomada de decisões: ações a im- plementar	<u>Col. de Cursos</u> <u>Departamentos</u> <u>Administração Central</u> decidir e implementar medidas para a melhoria do desempenho dos cursos	propoem ações e medidas no sentido de corrigir distorções e melhorar a qualidade
E D I F U S O	Publicização Relatório	<u>Com. Avaliação</u>	Comunidade IES Administração Central
			Com. Avaliação
			Publicação do
			Final, encaminhado a SESu/MEC e
			dade externa

* Obs.: No relatório geral da Universidade, a Comissão de Avaliação emitirá comentário analítico sobre cada cursos, apontando convergências e divergências entre auto-avaliação e avaliação externa e sugerindo pontos que merecem a atenção dos responsáveis pelos cursos. A estratégia de reencaminhar aos responsáveis pelos cursos o relatório geral permite que cada curso se perceba no conjunto da Universidade, e, ao mesmo tempo, verifique como é percebida na comunidade externa.

ANEXO 10 -1ª CARTA E QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO PARA O SEGMENTO DOCENTE

Florianópolis, de janeiro de 1995.

Prezado(a) Senhor(a)

A avaliação na universidade não é uma iniciativa recente. No entanto, sua condução como processo contínuo e sistemático tem apresentado, na prática, certa dificuldade.

A partir do ano de 1993, com o apoio instrumental e financeiro concedido pela Secretaria de Ensino Superior-SESu/MEC, a maioria das universidades públicas brasileiras estão iniciando ou dando continuidade ao seu processo de avaliação institucional.

Neste contexto, aproveito-me do momento para aprofundar o tema em dissertação de Mestrado no Curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Políticas e Planejamento Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para viabilizar a pesquisa, solicito sua colaboração no preenchimento do questionário anexo. Sua contribuição será valiosa, pois servirá para identificar fatores que condicionam o processo de avaliação institucional em universidades públicas brasileiras.

Por oportuno, esclareço que os dados da Instituição não serão analisados isoladamente, portanto, não será citada individualmente nos resultados do trabalho.

Agradeço, antecipadamente, a valiosa colaboração prestada e coloco-me à disposição de Vossa Senhoria para o que julgar necessário.

Endereço para correspondência:

Rua Amaro Antonio Vieira, 2008 - Bl 04/402 Itacorubi
88.034-100 - Florianópolis - SC

Cordialmente,

Profª Iêda Maria A. Chaves Freitas
Mestranda do CPGA/UFSC

Ilmº(a) Sr.(a)

BLOCO I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

01. Nome da
Instituição.....
02. Cargo ou função que ocupa ou representa.....
03. Departamento de origem/vinculação.....
04. Titulação..... Área de
Formação.....
05. Categoria
Funcional.....
06. Tempo de Serviço na Universidade.....anos.
07. Identifique em que fase do processo de avaliação está sua Universidade.....

BLOCO II - PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA UNIVERSIDADE

08. Na formulação/discussão do processo de avaliação institucional de sua Universidade foram definidas metas prioritárias entre as atividades desenvolvidas?
() Sim () Não No caso de Sim, especificar.....
09. A proposta de avaliação apresenta um marco de referência, ou seja, um projeto definido de Universidade, pelo qual se possa estabelecer comparação entre o real e o desejado?
() Sim () Não
10. O processo de avaliação institucional prevê a continuidade por meio de sua vinculação a um órgão da universidade?
() Sim () Não No caso de Sim, especificar.....
11. O objetivo da avaliação institucional está totalmente entendido para os três segmentos da comunidade univeritária?
() Sim () Não No caso de Não, especificar.....
12. A metodologia proposta combina procedimentos quantitativo e qualitativo?
() Sim () Não
13. A metodologia prevê a avaliação do processo?
() sim () Não
14. A universidade dispõe de uma infra-estrutura de apoio informatizada, que favoreça a execução do processo de avaliação institucional?
() Sim () Não
- Obs.....
15. Existem dados disponíveis e fidedignos para a base e execução desse processo de avaliação institucional?
() Sim () Não

16. Foram previamente definidas as fontes de coleta de informações?
 Sim Não No caso de Sim, Especifique.....
17. A designação da comissão para coordenar o processo de avaliação institucional atendeu a que critérios? Especificar.....
- 17.1 Quanto ao mandato:
 os membros têm mandato permanente
 os membros têm mandato por tempo determinado
18. O processo estimula ou recomenda a formação de sub-comissões por unidades/setores?
 Sim Não No caso de Sim, qual sua opinião?.....
19. O processo de avaliação institucional utilizou outras experiências avaliativas?
 Sim Não No caso de Sim, especifique.....

BLOCO III - CRITÉRIOS E INDICADORES

20. Os critérios adotados permitem fazer comparações?
 Sim Não No caso de Sim, especifique.....
21. Os critérios escolhidos para fazer a avaliação institucional de sua Universidade são aceitos pela maioria dos três segmentos universitários?
 Sim Não No caso de Não, especifique.
22. Os indicadores escolhidos para fazer a avaliação levam em consideração as características e vocação da universidade?
 Sim Não
 Obs.....
23. Os indicadores atendem as especificidades das diferentes áreas do conhecimento?
 Sim Não
24. Os indicadores atendem as diferentes atividades e serviços oferecidos pela Universidade?
 Sim Não
25. Os indicadores de qualidade sobre os quais se desenvolve o processo foram claramente explicitados?
 Sim Não No caso de Não, especifique.....

BLOCO IV - INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

26. Houve discussão/divulgação prévia dos instrumentos para coleta dos dados, métodos e técnicas utilizadas?
 Sim Não

27. Que instrumento(s) foi(ram) escolhido(s) para a coleta dos dados?

- questionários
 entrevistas
 outros, especificar.....

28. Os instrumentos de coleta de dados foram previamente testados?

- Sim Não

29. Foram estabelecidos critérios para a elaboração dos instrumentos de forma a terem uma certa padronização para efeito da elaboração dos relatórios?

- Sim Não Obs.....

BLOCO V - QUANTO AOS RESULTADOS

30. Quanto aos relatórios:

- a forma de divulgação está correta
 revelam a confiabilidade e seriedade do processo
 estão sendo divulgados de forma sistemática (a cada etapa do processo)
 estão sendo divulgados apenas para a comunidade universitária
 apresentam uma sólida análise qualitativa dos dados quantitativos
 atendem aos objetivos da avaliação
 têm o papel de subsidiar as decisões
 outros,
 especificar.....

31. Os resultados da avaliação institucional têm promovido mudanças significativas na universidade?

- Sim Não No caso de Sim, especificar.....

BLOCO VI - FATORES POLÍTICOS

32. Houve respaldo ou aprovação do(s) Conselho(s) Superior(es) competente(s) legitimando o processo de avaliação institucional na sua Universidade?

- Sim Não No caso de Sim, especifique.....

33. Havia na comunidade universitária o reconhecimento da necessidade do processo de avaliação institucional?

- Sim Não No caso de não, especifique o(s) segmento(s).....

34. Foi feito um trabalho de conscientização enfatizando a necessidade da avaliação institucional com todos os segmentos?

- Sim Não No caso de sim, especifique.....

35. O projeto de avaliação da universidade levou em consideração os aspectos sociais, políticos e econômicos da região em que está inserida?

- Sim Não No caso de sim exemplifique.....

36. Foi criado um espaço político para a implantação do processo de avaliação institucional na sua Universidade?

Sim Não No caso de Sim, especificar.....

37. Ocorreu uma revisão do projeto pedagógico da universidade a partir dos resultados da avaliação institucional?

Sim Não

Obs.....

38. Outros fatores podem ser apontados como **NEGATIVOS** no processo avaliativo. Qual(is) pode(m) ser observado(s) na sua Universidade?.....

BLOCO VII- OUTROS FATORES RELEVANTES

- Utilize o espaço abaixo para fazer outras observações que julgar **relevantes** na condução de um processo de avaliação institucional na universidade pública brasileira.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ANEXO 11 - 2ª CARTA E QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO PARA OS
SEGMENTOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVO E ESTUDANTIL.**

Florianópolis, de abril de 1995.

Prezado(a) Senhor(a)

Tive o prazer de encaminhar a Vossa Senhoria em janeiro p., um questionário sobre avaliação institucional, referente a uma pesquisa que estou desenvolvendo em dissertação de mestrado em Administração, área de concentração: Políticas e Planejamento Universitário, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Entendendo-se que houve algum imprevisto, o qual acarretou na não resposta e devolução do mesmo até esta data, venho solicitar-lhe, mais uma vez, sua contribuição, enfatizando que ela é muito importante e indispensável para a conclusão deste estudo.

Neste sentido, e, em função do curto prazo que ainda tenho para concluir este trabalho, estou reencaminhando-lhe um outro questionário, contando com a compreensão de Vossa Senhoria, em devolvê-lo com a maior brevidade possível, pelo que, antecipadamente, agradeço.

Endereço para correspondência:

Rua Amaro Antonio Vieira, 2008 - Bl 04/402- Itacorubi
88034 - 100 - Florianópolis - SC

Cordialmente,
Profª Iêda Maria A. Chaves Freitas

Ilm^o(^a) Sr.(a)

BLOCO I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da Instituição.

.....

.....

2. Cargo ou função que ocupa ou representa.....

.....

.....

3. Departamento de origem/vinculação.....

4. Ano que Ingressou na Universidade.....

BLOCO II - PROCESSO DE AVALIAÇÃO NA UNIVERSIDADE

5. Você tem conhecimento do processo de avaliação institucional de sua Universidade?

Sim Não

6. O objetivo da avaliação institucional de sua Universidade está claro para você?

Sim Não No caso de Não, explicita.....

.....

.....

7. Você concorda com a metodologia utilizada no processo de avaliação institucional de sua Universidade?

Sim Não Não conheço concordo parcialmente

8. Você tem conhecimento de Comissão(ões) que conduz(em) o processo de avaliação institucional na sua Universidade?

Sim Não

9. Você já participou de algum processo de avaliação na sua Universidade?

Sim Não

Obs. Não considerar exames convencionais.

BLOCO III - CRITÉRIOS E INDICADORES

10. Você tem conhecimento dos critérios utilizados na avaliação institucional de sua Universidade?

Sim Não

11. Você concorda com os indicadores utilizados no processo de avaliação de sua Universidade?

Sim Não Não conheço concordo parcialmente.

BLOCO IV - INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

12. Você tomou conhecimento dos instrumentos de coleta de dados que estão sendo utilizados no processo de avaliação institucional de sua universidade?

Sim Não

13. Você já respondeu algum instrumento de coleta de dados para efeito da avaliação institucional de sua Universidade?

Sim Não No caso de Sim, dê sua opinião.....

.....

BLOCO V - QUANTO AOS RESULTADOS

14. Você já tomou conhecimento de algum relatório do processo avaliativo de sua Universidade?

Sim Não

Obs.....

15. Já foi observada alguma mudança significativa decorrente do resultado do processo de avaliação institucional na sua Universidade?

Sim Não

Obs.....

.....

BLOCO VI - FATORES POLÍTICOS

16. Você reconhece a necessidade do processo de avaliação institucional na sua Universidade?

Sim Não No caso de Sim, justifique.....

.....

17. Você tem conhecimento do Projeto Pedagógico de sua Universidade?

Sim Não

Obs.....

.....

BLOCO VII - OUTROS FATORES RELEVANTES

18- Utilize o espaço abaixo para fazer outras observações que você julgar **relevantes** na condução de um processo de avaliação institucional na universidade pública brasileira.

.....

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, Antonio. Avaliação institucional da universidade. São Paulo: Cortez, 1992.
- AQUILAR, José Maria e ANDER_EGG, Ezequiel. Avaliação de serviços e programas sociais. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.
- BALDRIDGE, J. Victor et alli. Estruturacion de politicas y liderazgo efectivo en la educacion superior. México: Noema, 1982.
- BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.
- BARCELOS, Eronita Sila. A experiência de avaliação como prática de vida. Contexto & Educação. Da prática à teoria. Ijuí: 1987. Ano 2. n. 7.. p. 25-32, jul/set.1987
- BELLAVANCE, Michel. Les politiques gouvernementales: elaboration, gestion et evaluation. Tradução de Francico Gabriel Heidemann - UFSC. Montreal, Quebec: Agence d'Arc, 1985.
- 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/Autores Associados. 1989. p. 55-70.
- BELLONI, Isaura et al. Proposta de avaliação institucional da Universidade de Brasília, UnB. Mimeo, 1987.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BLAU, P. "A universidade como organização". In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre: Anpae, 2(2). 203-25, 1984.
- BRASIL, Secretaria do Ensino Superior. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras/MEC/SESu/. - Brasília: SESu, 1994. 111p.
- BOTH, Ivo José. A questão da avaliação institucional. Caderno 1. Ponta Grossa: UEPG, 1992.
- _____. Um processo de avaliação institucional. Caderno 5. Ponta Grossa: UEPG, 1994.
- BUARQUE, Cristovam. Na fronteira do futuro (Oprojeto da UnB) UnB, Brasília 1989.
- _____. A aventura da universidade. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.
- CAMERON, Kim. Faculdades e universidades eficientes: novas descobertas e resultados a partir de pesquisas. In:Revista Brasileira de Administração da Educação: Porto Alegre. V.2 n.2 p. 203-25. ANPAE. jul/dez 1984.
- CASTRO, Cláudio de M. e SCHWARTZMAN, Simon (org.). Pesquisa universitária em questão. São Paulo: Ícone, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresa: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHAVES, S. Matias e outros. Avaliação institucional da UFG. Projeto Goiânia:UFG,1994.
- CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.19
- COELHO, Eduardo José Pereira. O papel da avaliação na gestão da universidade. In: III Seminário Internacional de Administração Universitária. 1992, Natal. Anais... Natal/UFRN, 1992. p. 25-33.20

- CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO . Resolução Nº 2 de 18 de maio de 1994. Fixa normas de autorização e reconhecimento de universidades, nos termos do artigo 7º da Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968.
- CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Avaliação institucional. Brasília. abril/1994 V. 1 N. 1 p.7-60.
- CUNHA, Luís Antonio. Avaliar qual universidade? texto apresentado no I Seminário Brasileiro sobre Avaliação Universitária: Campinas/UNICAMP. out/1994.
- DEMO, Pedro. Função social da universidade: algumas considerações a partir da política social. In: Educação Brasileira. Ano V n. 11 Brasília/CRUB. 2º Sem./1993. p.21-39.
- _____. Avaliação qualitativa. 3 ed. São Paulo: Cortez/Autores associados, 1991
- _____. Educação e qualidade.Campinas, SP: Papirus, 1994.
- DIAS SOBRINHO, José (Org). Avaliação Institucional da UNICAMP. Processo, discussão e resultados Campinas, SP:UNICAMP, 1994.
- DRESSEL, P. L. Handbook of academic evaluation. San Francisco: Jossy-Bass, 1978.
- DRUCKER, Peter. Ferdinard. Introdução à administração São Paulo: Pioneira, 1984..
- DURHAM, Eunice Ribeiro. A institucionalização da avaliação. In: DURHAM, E. Ribeiro & SCHWARTZMAN, Simon (org.). A avaliação do ensino superior. São Paulo: EDUSP/USP, 1992. p. 167-207.
- _____. Avaliação e relações com o setor produtivo: novas tendências no ensino superior. São Paulo: EDUSP, 1975.
- _____. Avaliação na universidade, poder e democracia. In:Avaliação da universidade: propostas e perspectiva. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. 292p. p. 75-9. (Estudos e Debates, 14).
- ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR. (1987: Brasília). Avaliação do ensino superior. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação, 1988.
- FÁVERO, Maria de Lourdes. Da universidade modernizada à universidade disciplinada: de Atcom a Miera Matos. São Paulo: Cortez, 1988.
- FERREIRA,Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FLORES et all. Manual de evaluación. Centro de Documentación. Secretaria de Educacion, México, 1993.
- GATTASS FILHO, Fauze Scaff. Evolução da avaliação universitária e modelos compatíveis com a dinâmica institucional. In: III Seminário Internacional de Administração Universitária. 1992, Natal. O papel da avaliação na gestão universitária. Anais... Natal /UFRN, 1992. p.63-74.
- GAETANI, Francisco & SCHWARTZMAN, Jacques. Indicadores de produtividade nas universidades federais.São Paulo: USP/NUPES, 1991. 15p.
- _____. Avaliação de cursos de graduação: um modelo de análise. São Paulo: USP/NUPES, 1993. 23p.
- GAZOLLA, A. L. Almeida e ARANCIBIA, Mª Aída. Avaliação da pós-graduação da UFMG 1987-1989. Belo Horizonte:UFMG, 1989.
- GIANNOTTI, José Arthur. A universidade em ritmo de barbárie. 3 e. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- _____. Aspectos políticos da avaliação. In: III Seminário Internacional de Administração Universitária. 1992, Natal. O papel da avaliação na gestão universitária. Anais...Natal/UFRN, 1992. p.34-41.

- GOMES, Cecília de Almeida & TORRENTE, Wilson de Moraes. Aspectos relevantes obre a avaliação do stor público no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1993. Salvador. Anais ... Florianópolis:CPGA/UFSC, 1993. p. 92-106.
- GOMES, Paulo Alcântara. Avaliação e financiamento da universidade brasileira. IN: III Seminário Internacional de Administração Universitária. 1992, Natal. Anais... Natal/IFRN, 1992. p. 75-9.
- HALL, Richard. Organizações: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- JANNE, Henri. Princípios gerais de planejamento universitário. Fortaleza: UFC, 1981.
- JULIATO, Ivo Clemente. Avaliação de desempenho das instituições universitárias. Dois Pontos, Brasília, Edição Esoecial. out/1987. p 13-8.
- _____. A busca da excelência acadêmica nas instituições de ensino superior por meio da avaliação. Revista IGLU, Canadá, n.1, p. 128-42, Oct. 1991.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- KOONTZ & O'DONNEL. Fundamentos da Administração. São Paulo: Pioneira, 1981.
- LANDIM, Paulo Milton Barbosa. O papel da avaliação na gestão da UNESP. In: III Seminário Internacional de Administração Universitária. 1992, Natal. O papel da avaliação na gestão universitária. Anais... Natal/UFRN, 1992. p. 58-62.
- LIMA, Adriana de Oliveira. Avaliação escolar: julgamento X construção. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- LINDO, Augusto Pérez. Modelos de indicadores básicos para la evaluación del rendimento de las Universidades. Québec: Revista IGLU, n. 1, Octubre, 1991.
- LEITÃO, Sérgio Proença. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. In: Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro, 21(2): 55-72, abr/jun, 1987.
- LEVY, Alberto R. Competitividade organizacional. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1992.
- LIKERT, Hensis. Novos padrões de administração. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- MATTOS, Pedro L. Avaliação e alocação de recursos no ensino superior federal. In: DURHAN, Eunice R. e SCHWARTZMAN, Simon (org.). Avaliação do Ensino Superior. São Paulo: EDUSP, 1992.
- MARTINS, G. M. Credencialismo, corporativismo e avaliação da universidade. São Paulo: NUPES/USP, 1990. 28 p.
- MARQUÍ, Carlos, (cons.), SIGAL, Victor. Evaluación para el mejoramiento de la calidad universitária: estratégia, procedimientos e instrumentos. Buenos Aires: PRONATAS, 1993. 181p.
- MELCHIOR, Maria Celina. Avaliação pedagógica: função e necessidade. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1994.
- MEYER JR. Victor. A busca da qualidade nas instituições universitárias. Enfoque, Rio de Janeiro, n10, p. 18-21, set.1993.
- MICHELANGELO, Giotto Santoro Trigueiro. Indicadores de qualidade na universidade: um desafio para a avaliação institucional. Brasília: Mimeo. s/d.
- _____. A relação entre a avaliação institucional e o planejamento estratégico na UnB. Brasília: Mimeo, s/d.
- _____, _____. Planejamento estratégico e avaliação institucional: A experiência da Universidade de. Brasília: Mimeo, s/d.
- MILLER, Richard J. Appraising institutional perfomance. In: JEDAMUS P. PETERSON. Improving academic management. San Francisco: Jossey-Bass, 1979.

- MOLLIS, Marcela. La evaluación de la calidad universitaria en Argentina. In: MOROSINI, Marília Costa (org.). Universidade no Mercosul. São Paulo: Cortez, 1994.
- NEIVA, Cláudio Cordeiro. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: VAHL, Teodoro Rogério et al (org.). Desafios da administração universitária. Florianópolis: Ed. UFSC, 1989.
- _____. Avaliação do ensino superior: diretrizes e bases para uma política. In: Avaliação da universidade: propostas e perspectivas. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. 292 p. p. 65-73. (Estudos e Debates, 14).
- NEUMANN, Maurício et al. Proposta de avaliação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. In: Avaliação da universidade: propostas e perspectiva. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. 292 p. p. 253-261. (Estudos e Debates, 14).
- OLIVEIRA, Luiz H. de Aguiar. Avaliação institucional (uma proposta para a UFS). Aracaju: UFS, 1990.
- PILLATTI, Orlando. Política de avaliação para o ensino superior. Comunicação feita no III Encontro Nacional de Pró-Reitores de Graduação, realizado na Universidade Federal de Alagoas. Maceió: set. 1990.
- PILLATTI, Orlando et al. As iniciativas e as experiências de avaliação do ensino superior: balanço crítico. In: DURHAM, E. Ribeiro & SHWARTZMAN, Simon (org.). A avaliação do ensino superior. São Paulo: EDUSP/USP, 1992.
- PINTO, Ana Maria Rezende. O fetichismo da avaliação. In: Análise & conjuntura. São Paulo, v.1, X, n. 2, p. 73-92. mai/ago.1986.
- RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: Teoria III. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. 19(4). 1985.
- ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de Universidade. In: FINGER, A. P. (org.). Universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: OEA-UFSC, 1988.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: Frustrações e possibilidades. Universidade & Desenvolvimento, Florianópolis, 1(2): out/1993. p. 18-24.
- SAUL, Ana Maria. Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- SANDER, Beno. Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo. Pioneira, 1984.
- _____. Administração da educação no Brasil. É hora da relevância. Educação Brasileira. Brasília: 4(9). p.8-27. 2º sem., 1982.
- SCRIVEN, Michael; STUFFLEBEAM, Daniel. Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos, alternativas. Petrópolis, Rio: Vozes, 1978.
- SELLTIZ, et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1965.
- SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. (3. : 1992: Natal). O papel da avaliação na gestão universitária. Anais. Natal/UFRN, 1992.
- SIMON, Herbert. Comportamento administrativo. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SHWARTZMAN, Simon. Funções e metodologias de avaliação do ensino superior. In: Avaliação da universidade: propostas e perspectivas. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. 292 p. p.21-46. (Estudos e Debates, 14).
- _____. O contexto institucional e político da avaliação. In: Avaliação do Ensino Superior. DURHAM (org). São Paulo/EDUSP, 1992. p.13-26.

- SCHUCH Jr., Victor. A questão dos objetivos institucionais. Ed. Brasileira. Brasília, 12 (25): 2º semestre/1990. p. 129-147.
- SOBREIRA, Maria Ielda Costa e outros. Programa de avaliação institucional da UECE - PROAV: busca de alternativa de qualidade. Fortaleza: UECE, 1994.
- SOUZA, Clarilza Prado (org.). Avaliação do rendimento escolar. 2 ed. Campinas, SP: Papyrus, 1993.
- THOMPSON, James D. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- TOUSIGNAT, Jacques. Avaliação institucional: algumas condições para o sucesso. [s.l.:S.n.][198-],p 26-43.
- TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. Projeto de Avaliação Institucional. Feira de Santana, 1994.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. Programa da Avaliação Institucional - PROAV: busca de alternativa de qualidade. Fortaleza, 1994.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA Projeto Pedagógico: A proposta de avaliação da UDESC. UDESC/PROEN Florianópolis, 1992. 32 p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Projeto de Avaliação Institucional. Niterói-RJ, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. "Projeto de avaliação do ensino de graduação da UFSCar" São Carlos, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Avaliação institucional. O projeto. Florianópolis, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Programa de Avaliação Institucional. Viçosa, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Avaliação da pós-graduação da UFMG 1987-1989. Belo Horizonte, 1989.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Programa de Avaliação Institucional. Porto Alegre, 1994.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Projeto de Avaliação Institucional. Brasília, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Avaliação Institucional. projeto. Goiânia, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Projeto de Avaliação Institucional. Cuiabá, 1994. 40 p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. Projeto de Avaliação Institucional. Campo Grande, 1994. 43 p.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - Projeto de Avaliação Institucional Belém, 1994. 14 p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. Projeto de Avaliação Institucional Teresina, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Projeto de Avaliação Institucional. Versão 3 Maceió, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Projeto de Avaliação Institucional Permanente Aracaju, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Proposta de Avaliação Institucional. Natal, 1994.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Relatório da Avaliação Sistemática Uberlândia, 1993.

- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Cadernos da Avaliação Nº 5 Curitiba, 1990.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Programa de avaliação institucional. Documento- Base. João Pessoa, 1994.
- ULHÔA, Joel Pimentel. A propósito da avaliação em educação superior. In: Avaliação da universidade: propostas e perspectivas. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. 292 p. p.47-56. (Estudos e Debates, 14).
- VAHL, Teodoro Rogério. O papel da avaliação na gestão universitária. In: Revista da F.I.V.A. Rio de Janeiro. 2(2): 26-34. jul/dez, 1992.
- VELLOSO, Jacques. Universidade pública, política, desempenho e perspectiva. São Paulo: Papirus. 1991.
- WANDERLEY, Luiz Eduardo. Avaliação da universidade: pressupostos metodológicos, opções e estratégias. Educação Brasileira. Brasília, v.8, n.17, p.31-42, 2 sem. 1986.
- _____. O que é universidade? 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- WOLYNEC, Elisa. O uso de indicadores de desempenho para a avaliação institucional. São Paulo: NUPES/USP, 1990. 25 p.
- ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Educação superior no Brasil: avaliação institucional como condição para o seu desenvolvimento. In: III Seminário Internacional de Administração Universitária. Natal, 1992, O papel da avaliação na gestão universitária. Anais... Natal, 1992. p. 198-206.