

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM  
NA PERCEPÇÃO DOS SEUS DOCENTES**

**RONALDO ETCHECHURY MORALES**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2001**

**Ronaldo Etchechury Morales**

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM  
NA PERCEPÇÃO DOS SEUS DOCENTES**

**Dissertação apresentada  
ao Curso de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
de Santa Catarina como requisito  
parcial para obtenção do Título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, agosto de 2001.**

# A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM NA PERCEPÇÃO DOS SEUS DOCENTES

**Ronaldo Etchechury Morales**

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

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

---

Nelson Colossi, Dr. (orientador)

---

Angeli Vallandares Monteiro, Dra. (membro)

---

José Alcebiádes de Oliveira Junior, Dr. (membro)

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho expresse sinceros agradecimentos àqueles que tornaram possível este momento.

À Neida Regina (esposa), Luciana, Pedro e Otávio (filhos) pela compreensão, parceria, carinho e incentivo recebidos em mais esta etapa de minha vida profissional.

Ao Prof. Dr. Nelson Colossi (orientador) que com extrema competência e humanismo me conduziu até aqui.

À Prof.a. Dra. Angelise Valandares Monteiro pelas sugestões na metodologia utilizada no trabalho.

Ao Prof. João Manuel Rosses, companheiro de Direção do Centro de Ciências Sociais e Humanas, amigo irmão, que em momentos difíceis assegurou as condições necessárias para conclusão deste trabalho.

Ao Sérgio Madruga, amigo incondicional de todas as horas, pela inestimável participação e incentivo em todas as etapas deste trabalho.

Ao Prof. Cleber Augusto Biazus, pela amizade e apoio indispensável à realização deste trabalho.

Ao Prof. Ivan Henrique Vey, pela ajuda no tratamento estatístico dos dados de pesquisa.

Aos colegas da Secretaria do Centro de Ciências Sociais e Humanas pela compreensão do momento vivido.

À Bibliotecária Maria Alice Brito Nagel pela amizade e competente ajuda na revisão bibliográfica.

Ao Acadêmico Everaldo Wanderlei Uavniczak pela importante ajuda na digitação do trabalho realizado.

Aos colegas professores da UFSM que gentilmente responderam o Instrumento de Pesquisa, permitindo a realização do estudo proposto.

A Deus, por vocês existirem, pela experiência vivenciada e por Ter permitido a realização demais este obtido.

## RESUMO

### A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM NA PERCEPÇÃO DE SEUS DOCENTES

Autor: Ronaldo Etchechury Morales

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para promover a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da sua gestão. Tal questionamento é reflexo da preocupação que as pessoas, a partir de uma nova postura, vem retendo em relação aos órgãos públicos em geral. Nesse contexto insere-se este trabalho no sentido de buscar melhor conhecer o processo de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Maria. A presente pesquisa levantou os fatores que na percepção de 163 docentes da UFSM interferem facilitando ou dificultando a continuidade e aperfeiçoamento do processo de Avaliação Institucional da mesma. A metodologia utilizada foi a da pesquisa descritiva, objetivando descrever as características da população em estudo com a finalidade de delinear e analisar fatos ou fenômenos isolados e as variáveis principais, ressaltando aspectos qualitativos mencionadas pela amostra estudada. Os dados obtidos demonstraram que no mínimo 79,9% e no máximo 95,7% dos fatores estudados interferem facilitando ou dificultando o processo de avaliação, destacando-se com mais de 70% os seguintes fatores: “consciência da importância da Avaliação”, “a definição clara dos critérios indicadores a serem utilizados na Avaliação”, “definição e divulgação das políticas da Instituição” e a “existência de Comissão Interna de Avaliação”. Apesar do caráter exploratório do estudo, considera-se que os resultados permitiram construir uma imagem real da Avaliação da UFSM, dos fatores que nela interferem assim como de suas perspectivas futuras, acreditando-se que os dados obtidos sejam importantes subsídios na implementação do processo de Avaliação em andamento.

## ABSTRACT

### THE UFSM INSTITUTIONAL EVALUATION DUE TO ITS PROFESSOR'S CONCEPTION

Author: Ronaldo Etchechury Morales  
Adviser: Prof. Dr. Nelson Colossi

The universities evaluation has been defended as a necessary instrument to promote the institution, promoting an improvement in teaching, researching, extension and of its management. Such questionnaire is a reflex of people's worry about all public units. This paper is inserted in this context, to a better knowledge of the Institutional Evaluation process of the Federal University of Santa Maria. This research exposed the factors, which according to 163 UFSM professors can interfere, facilitating or hampering the continuity and improvement of Institutional Evaluation process. The methodology used was a descriptive research, objectifying the description of characteristics of the surveyed population, with the objective to plot the facts and the isolated phenomena, and the main variables, standing out the qualitative aspects mentioned by the evaluation sample. The achieved data showed that at least 79,9% and at the outside 95,7% of the analyzed factors interfere in a positive or negative way in the evaluation process, detailing with more than 70% of this following factors: "conscience of evaluation's importance", "a clear criteria and indicators definition used in the evaluation's", "definition and release of the institution politics" and the "existence of an internal committee of evaluation". Despite of the experimental character of this study, it is possible to consider that the results allowed the construction of a real image of UFSM evaluation, of the factors that interfere in it, as well as of its future perspectives, believing that the obtained data will be important grants on the implementation of the running evaluation process.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	x
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>1.1 Tema e problema</b> .....	01
<b>1.2 Objetivos</b> .....	07
<b>1.3 Justificativa</b> .....	07
<b>1.4 Composição do estudo</b> .....	09
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
<b>2.1 Avaliação Institucional</b> .....	11
2.1.1 Conceituação da Avaliação .....	13
<b>2.2 Fatores que afetam a avaliação institucional nas universidades</b> .....	20
2.2.1 Reação às mudanças .....	21
2.2.2 Corporativismo .....	27
2.2.3 Autonomia Universitária .....	33
<b>2.3 Indicadores eficientes de gestão</b> .....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	44
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	44
<b>3.2 Pressuposto da pesquisa</b> .....	45
<b>3.3 Perguntas da pesquisa</b> .....	45
<b>3.4 Delimitação de estudo</b> .....	46
<b>3.5 Coleta e interpretação de dados</b> .....	50
<b>3.6 Definição de termos</b> .....	52
<b>3.7 Limitações de pesquisa</b> .....	53
<b>4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM</b> .....	55
<b>4.1 Histórico da UFSM</b> .....	55

<b>4.2 Avaliação Institucional da UFSM .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3 Projeto de Avaliação Institucional da UFSM.....</b>	<b>61</b>
4.3.1 Objetivos .....	62
4.3.1.1 Geral.....	62
4.3.1.2 Específicos .....	62
4.3.2 Metodologia.....	63
4.3.2.1 Avaliação do Ensino de Graduação .....	63
4.3.2.1.a Sensibilização.....	63
4.3.2.1.b Diagnóstico.....	64
4.3.2.2 Avaliação Interna.....	68
4.3.2.2.a Auto-avaliação.....	68
4.3.2.2.b Consolidação dos dados .....	68
4.3.2.2.c Avaliação Externa.....	68
4.3.2.2.d Tomada de decisão.....	69
4.3.2.2.e Reavaliação do processo .....	70
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Parte 1 – Questões gerais.....</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa .....</b>	<b>74</b>
<b>5.3 Percepção dos docentes sobre o Processo de Avaliação na UFSM ....</b>	<b>78</b>
5.3.1 Metodologia.....	78
5.3.2 Estratégia de avaliação da UFSM .....	80
5.3.3 Processo de Comunicação.....	81
5.3.4 Liderança.....	83
5.3.5 Participação/Envolvimento/Comprometimento com a Avaliação da UFSM .....	84
5.3.6 Implementação.....	86
5.3.7 Tratamento dos resultados.....	87
5.3.8 Perspectivas futuras da Avaliação Institucional da UFSM.....	88
<b>5.4 Fatores intervenientes na Avaliação da UFSM .....</b>	<b>91</b>
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>117</b>
<b>6.1 Conclusão .....</b>	<b>117</b>

<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	122
<b>ANEXOS</b> .....	129
ANEXO 1 – Instrumento de coleta de dados.....	130
ANEXO 2 – Tabela quantitativa docente .....	145

**LISTA DE GRAFICOS**

Gráfico 01	- Categoria docente da UFSM .....	71
Gráfico 02	- Titulação docente da UFSM .....	72
Gráfico 03	- Regime de trabalho dos docentes da UFSM .....	72
Gráfico 04	- Exercício de atividade administrativa na UFSM .....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	- Quantidade amostral por departamento didático da UFSM.....	49
Tabela 02	- Centro de Lotação Funcional.....	73
Tabela 03	- Tempo de Serviço.....	73
Tabela 04	- Teste de análise de consistência interna dos itens da parte II do instrumento de coleta de dados segundo o coeficiente Alfa de Cronbach, para avaliação institucional na UFSM.....	76
Tabela 05	- Teste de análise de consistência interna dos itens da parte III do instrumento de coleta de dados segundo o coeficiente Alfa de Cronbach, para o estudo dos fatores que interferem na avaliação institucional nas IFES.....	77
Tabela 06	- Opinião dos docentes em relação a metodologia utilizada na avaliação da UFSM.....	79
Tabela 07	- Opinião dos docentes em relação à estratégia utilizada para implantar a Avaliação da UFSM.....	80
Tabela 08	- Opinião dos docentes em relação ao processo de comunicação na implantação da Avaliação da UFSM.....	82
Tabela 09	- Opinião dos docentes em relação a liderança exercida na implementação da Avaliação da UFSM.....	83
Tabela 10	- Opinião dos docentes em relação à participação e comprometimento da comunidade interna e externa com a Avaliação da UFSM.....	84
Tabela 11	- Opinião dos docentes em relação às ações desenvolvidas na Implantação da Avaliação da UFSM.....	86
Tabela 12	- Opinião dos docentes em relação aos resultados da Avaliação da UFSM.....	88
Tabela 13	- Opinião dos docentes em relação às perspectivas futuras da Avaliação da UFSM.....	89
Tabela 14	- Fatores interferentes na Avaliação da UFSM, na opinião de seus docentes.....	92
Tabela 15	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na	

	opinião dos seus docentes.....	94
Tabela 16	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos seus docentes.....	95
Tabela 17	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCS.....	98
Tabela 18	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCS.....	99
Tabela 19	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCR.....	100
Tabela 20	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCR.....	102
Tabela 21	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCNE.....	103
Tabela 22	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCNE.....	104
Tabela 23	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCSH.....	106
Tabela 24	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CCSH.....	107
Tabela 25	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CT.....	108
Tabela 26	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CT.....	109
Tabela 27	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CAL.....	110
Tabela 28	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CAL.....	111
Tabela 29	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CE.....	113
Tabela 30	- Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CE.....	114
Tabela 31	- Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CEFD.....	115

Tabela 32 - Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na opinião dos docentes do CEFD.....	116
--	-----

## **1 INTRODUÇÃO**

A Universidade pública, em nosso País, tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade lhe tem colocado à disposição.

A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para promover a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da sua gestão. Também vem sendo entendida como exigência da sociedade, que quer saber dos recursos destinados às universidades assim como do desempenho alcançado com as ações desenvolvidas na busca de alcançar as funções para as quais foram criadas.

A participação dos cidadãos nas atividades públicas é própria das sociedades democráticas respaldando decisões que, em última instância, dizem-lhe respeito.

Tal questionamento é reflexo da preocupação que as pessoas, a partir de uma nova postura, vêm tendo em relação aos órgãos públicos em geral, e, principalmente, ao setor educacional e às Universidades. Nesse contexto, insere-se este trabalho no sentido de buscar melhor conhecer o processo de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Maria.

### **1.1 Tema e problema**

No Brasil, a universidade, por ser uma das mais importantes organizações no desenvolvimento da sociedade, torna-se responsável pelo fornecimento de sustentação teórica para os grandes inventos, para os movimentos de transformação e pela interpretação adequada dos fenômenos sociais. Ao assumir seu papel na tarefa de tornar a modernidade viável, preparando os recursos humanos para assumirem novos papéis, a universidade não tem focado de forma adequada um

de seus compromissos mais significativos: capacitar os cidadãos para construir uma sociedade mais justa, ética e feliz.

Nesta sociedade moderna, globalizada e em crise, a universidade não consegue gerar alternativas de soluções que possam amenizar ou até mesmo eliminar seus efeitos danosos. Por isso, tem perdido credibilidade junto à sociedade que a sustenta e tem sido questionada em sua atuação. Em termos gerais, percebe-se que a universidade tem perdido qualidade e encontra-se em crise como reflexo da própria crise do País e da falta de uma política para o ensino superior capaz de lhe assegurar as condições essenciais para cumprir com sua missão.

Nesse sentido, para Demo (1991), nem no horizonte da qualidade formal nossa Universidade é pertinente: “Nela aprende-se pouco, mal e de modo desatualizado, não preparando as gerações para um futuro onde a inovação tecnológica incorpora-se ao cotidiano”.

Já segundo Buarque (1994, p. 112):

Hoje, há professores mais bem treinados, melhores equipamentos, dedicação exclusiva maior. O que de fato existe é a perda da qualidade funcional que se espera da Universidade com base na expectativa que a sociedade e a comunidade interna tem em relação a ela. O que mudou não foi a ‘quantidade de qualidade’ mas a ‘qualidade da qualidade’. A Universidade não perdeu qualidade, perdeu velocidade. Ela não piorou, atrasou-se.

Uma breve revisão da literatura permite observar que, nas décadas de 60 e 70, o grande questionamento nas universidades estava relacionado à autonomia e democratização. Na década de 80, apesar da grande ênfase na produtividade, a educação passa a refletir a incorporação do conceito de “garantia de padrão de qualidade”, a partir dos princípios educacionais definidos na Constituição de 1988.

A partir da metade da década de 90, a preocupação com a autonomia e a democratização da universidade deslocou-se para a questão da qualidade. Neste

contexto, o intenso esforço observado na construção de processos de auto-avaliação dos cursos de graduação, a partir dos princípios de autonomia e liberdade acadêmica, possibilita identificar a década de 90 como um marco histórico na construção da avaliação da qualidade do ensino e não meramente da sua produtividade, como predominou na década de 80. Passa a existir, tanto por parte do governo quanto de setores da sociedade civil, forte cobrança para que exista maior eficiência e qualidade nas universidades. Sem dúvida, esta cobrança está contaminada pela discussão sobre qualidade total, ocorrida nos últimos anos e que passa por toda uma concepção moderna de vida.

A avaliação da universidade deve ser entendida como instrumento necessário para promover a melhoria do seu ensino e a qualificação da sua produção científica e atividades extensionistas. Um instrumento de gestão que lhe permita repensar seus compromissos com a sociedade. É preciso acreditar que é possível repensar a instituição universitária e seus compromissos a partir da sua avaliação. Para a UnB (1994, p. 01), "não basta a avaliação em si mesma, mas avaliar para corrigir rumos, modificar comportamentos e padrões institucionais face a própria dinâmica da universidade e da sociedade como um todo".

A avaliação permite que a universidade tenha consciência de quem ela é, onde está, que objetivos devem ser perseguidos e, principalmente, como chegar lá. Somente a partir da identificação das melhorias necessárias é que ela poderá alcançar a excelência, criando processos que permitam seu desenvolvimento institucional de forma compatível com sua missão e com as necessidades da sociedade.

Não há dúvida de que, cada vez mais, as universidades estão descobrindo seu caráter social e percebendo que precisam, urgentemente, conquistar pela eficiência e qualidade, credibilidade e legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas.

Sobre o assunto, Trigueiro (1995, p. 99) destaca que:

Para uma Universidade, é decisivo o reconhecimento e a aprovação, por parte da sociedade como um todo, da legitimidade da Instituição, para obter novas e maiores quantidades de recursos financeiros, bem como para ser um pólo atrativo para profissionais bem qualificados; aspectos, estes, fundamentais para a qualidade dos processos e dos produtos da organização.

Nisso reside o sentido e a razão fundamental da avaliação da universidade que objetiva assegurar a boa qualidade do seu ensino, da sua pesquisa, extensão e processo de gestão, assim como o pleno atendimento das legítimas necessidades e expectativas da sociedade. É importante destacar que a universidade que se conhece e reflete sobre si mesma, toma o seu destino nas próprias mãos, não permitindo que a rotina ou políticas governamentais sejam fatores preponderantes na definição de suas prioridades.

A avaliação tem sido tema relevante nas universidades brasileiras, ganhou profundidade e deixou de ser considerada modismo. Com a ampliação do número de especialistas no assunto, a avaliação transformou-se em instrumento essencial à reorientação de seu rumo.

Para Goldemberg (1992), a avaliação vem sendo definida no País como instrumento capaz de promover a melhoria do ensino e o desenvolvimento da produção científica nas universidades, além de ser compreendida como exigência social, na qual as instituições públicas têm de prestar contas do destino que dão aos recursos que recebem e do desempenho alcançado no cumprimento das funções para as quais foram criadas.

A Avaliação Institucional é vista como um ponto de partida para as mudanças necessárias nas universidades. Ela tem, pelo menos, duas funções essenciais: confrontar a universidade com sua missão e proporcionar as condições necessárias para a constante busca da excelência em todas as suas ações. Com

isso, deverá melhorar sua produtividade, aumentar sua credibilidade e consolidar sua legitimidade junto à sociedade.

Para tanto, deve ser ampla no sentido de não ficar limitada ao simples levantamento de sua produção e das relações existentes entre os diversos atores que participam do processo educativo. Terá que se aprofundar na busca da identificação e da medida dos indicadores a serem utilizados e garantir que eles considerem os componentes básicos da satisfação dos clientes, dos custos e dos benefícios gerados.

Para Belloni (1996), a avaliação institucional tem dois objetivos básicos: o auto-conhecimento e a tomada de decisão com a finalidade de aperfeiçoar seu funcionamento e seus resultados; portanto, é necessário conceber a avaliação como atividade intrínseca a cada instituição que vai interferir e produzir efeitos sobre o seu funcionamento presente e futuro.

Segundo Freitas (1997), a avaliação tem que ser tratada de forma holística, isto é, deve compreender a universidade como um todo e suas relações com a sociedade na qual está inserida. Portanto, a avaliação institucional é aquela voltada para a universidade e por ela conduzida. Abrange parceiros internos e externos. Seu foco é a instituição em sua individualidade, ou seja, está centrada nos processos e resultados de suas ações, a partir do contexto sócio-histórico e da política educacional, em que se encontra inserida.

Não há dúvidas que, quando usada em consonância com a individualidade de cada universidade, a avaliação institucional pode aportar contribuições importantes para o seu planejamento estratégico, para seu processo de tomada de decisão e, por conseqüência, para o aprimoramento de suas atividades fins.

De acordo com Belloni (1996), a avaliação adequadamente formulada e implementada, com base na reflexão que provoca, consegue apontar os caminhos adequados para definição do compromisso social da universidade, para a convivência de mais uma forma de relacionamento com a sociedade, sem perder sua característica de instituição científica. A avaliação tem que oferecer subsídios

que permitam encontrar os caminhos de interação com a sociedade, de forma institucionalmente organizada e consentânea com o avanço científico.

De acordo com Freitas (1997), para avaliar uma universidade é preciso que se tenha bem claro sua concepção de educação e da realidade social na qual está inserida. Espera-se que a partir de um processo de avaliação, adequadamente concebido e implementado, a universidade ganhe dinamismo e competência para cumprir sua missão, consiga eleger prioridades, racionalizando o uso dos recursos, aumentando sua produtividade e tornando-se mais transparente para a sociedade. Enfim, é preciso que ela obtenha as considerações necessárias para elaborar um plano estratégico com prioridades, metas e diretrizes adequadamente estabelecidas na busca da modernização do seu sistema de ensino e do seu desenvolvimento, adequando-se, assim, às necessidades do novo milênio.

Segundo Nunes (1998, p. 78):

É justamente a partir do questionamento que se verifica que os processos de avaliação de uma forma organizada e sistematizada são recentes. Em 1975, com a criação do primeiro Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), a avaliação foi considerada pela primeira vez uma necessidade das Instituições de Ensino Superior, sob a denominação de Pesquisa Institucional.

Na Universidade Federal de Santa Maria, a avaliação institucional está normalizada por meio da Resolução n. 24, de 25-11-1993, e o seu processo foi oficialmente deflagrado, em 25-07-1994, mediante um painel com a participação do Reitor e Pró-reitores de Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa e Extensão e com a participação “em consonância com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), o processo de avaliação, na UFSM, está se desenvolvendo com ênfase no ensino de graduação” (UFSM, 1997, p. 05).

Com base em todas as considerações até aqui efetuadas e da importância do processo de avaliação para a UFSM, expressa pela atual administração superior no Plano de Gestão 1997\_2001, e no seu projeto político-pedagógico, aprovado pelo

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), em reunião realizada em 12-12-2000, define-se o problema de pesquisa do presente estudo, como:

**Que fatores interferem, facilitando ou dificultando, na implementação do processo de Avaliação Institucional da UFSM, segundo a percepção dos seus docentes?**

## **1.2 Objetivos**

Com a realização deste trabalho, pretende-se, em termos gerais, examinar os fatores que, na percepção dos docentes, interferem no processo de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Maria, a fim de contribuir para a continuidade e aperfeiçoamento da Avaliação Institucional desta Universidade.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar a percepção dos docentes sobre o processo de Avaliação Institucional na UFSM;
- Identificar quais os fatores, na percepção dos docentes, facilitam a implementação do processo de avaliação institucional na UFSM;
- Identificar quais fatores, na percepção dos docentes, dificultam a implementação do processo de avaliação institucional na UFSM;
- Identificar as perspectivas do Processo de Avaliação na UFSM.

## **1.3 Justificativa**

A universidade só poderá manter sua função específica de centro nervoso da sociedade e de lugar de pesquisa, reflexão, estudo e análise dos grandes problemas da humanidade se for alcançado o equilíbrio satisfatório entre suas atuais funções (Rezende, 1987). Para isso, é necessário que seu processo de avaliação institucional busque o mencionado equilíbrio, partindo da valorização de suas funções.

No contexto atual, as atividades da Universidade não podem mais ser desenvolvidas a qualquer custo, sob pena de comprometer sua própria existência. Sua gestão deve buscar, como uma de suas grandes metas, capitalizar o esforço organizacional afim de alcançar o maior crescimento intelectual e material possível. Essa tarefa só será factível se os responsáveis por sua administração forem capazes de incrementar seus ativos a partir de um correto planejamento das ações a serem implementadas. As informações geradas pela avaliação institucional são alicerces adequados para que a universidade construa as diretrizes, as políticas e as estratégias que orientarão suas ações futuras. Dessa forma, a avaliação transforma-se em instrumento essencial no processo de planejamento, pois permite conhecer a relevância social dos objetivos propostos, assim como o impacto e a eficácia das ações implementadas. Portanto, as informações geradas a partir dos resultados da avaliação são essenciais no seu processo decisório.

Sendo assim, a UFSM precisa determinar a eficácia de suas ações, para poder introduzir melhorias no seu funcionamento e na sua estrutura, aperfeiçoar seus controles preventivos, de tal forma que permita qualificar mais o ensino, a pesquisa e a extensão assim como o seu processo de gestão. É necessário institucionalizar a rotina da Avaliação Institucional como variável essencial no processo de reflexão e no processo decisório na Universidade.

Sabe-se, por outro lado, que a avaliação para cumprir papel estratégico no aperfeiçoamento institucional, deverá ser tecnicamente competente e, do ponto de vista político, legítima, o que requer da comunidade interna o reconhecimento de que os procedimentos avaliativos são adequados, a utilização dos resultados está correta e os responsáveis pela implantação do processo tem legitimidade.

No enfrentamento dos desafios que o mundo moderno impõe à sociedade, não é possível pensar a universidade sem ser no sentido de uma instituição comprometida com um processo educativo de forma global e articulada, com ações que contribuam para que seus alunos tenham melhor visão do mundo que os cerca, a partir da abertura do seu intelecto, de uma compreensão melhor da realidade e do desenvolvimento da sua capacidade de interpretação.

Portanto, é tarefa urgente, para todos que tenham algum compromisso com a universidade e pretendam contribuir para sua constante melhoria, escolher dentre os modelos e práticas de avaliação, aquele capaz de conduzi-la à produtora de saber. Assim, exercer o direito à crítica necessária das diferentes propostas de avaliação não exime a comunidade universitária da exigência ética-profissional e ética-social de questionar a universidade diante da falta de projetos consistentes para suas ações, dos seus vícios gerenciais que resultam na má gestão de seus recursos financeiros e dos seus recursos científico-pedagógicos.

Somente com base em um processo de avaliação é que será possível, num primeiro momento, melhorar a qualidade do trabalho acadêmico para, em um segundo momento, partir para a construção de uma universidade crítica, mas produtora de conhecimento. Não há mais espaço para ignorar o despreparo profissional e o pouco empenho no trabalho de alguns docentes. Mesmo admitindo que as condições de trabalho oferecidas não são as ideais, elas permitem a realização de ações de ensino, pesquisa e extensão de melhor qualidade, assim como um processo de gestão mais adequado aos tempos modernos.

Por tudo isso, justifica-se a realização do presente estudo, com o intuito de obter informações que contribuíssem para a implantação do processo de Avaliação Institucional da UFSM, ora em andamento. Além disso, espera-se, com este estudo de caso, contribuir com futuras pesquisas sobre fatores que facilitem ou dificultem a realização da avaliação docente, segundo a percepção do segmento docente, além de representar uma contribuição pessoal à Instituição, na qual o autor está vinculado há mais de 20 anos.

#### **1.4 Composição do estudo**

Este trabalho está estruturado em mais cinco capítulos, além deste, conforme segue:

- no segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica, com base em literatura que trata da avaliação das universidades;

- no terceiro capítulo, trata-se da metodologia adotada para a realização do trabalho;
- no quarto capítulo, aborda-se a Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Maria, com base em um breve histórico sobre a Universidade e sobre a avaliação;
- o quinto capítulo trata da análise, e interpretação dos dados;
- no capítulo seis, apresentam-se as conclusões e algumas sugestões, baseadas no estudo realizado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre Avaliação Institucional, a fim de dar o necessário e adequado embasamento teórico para o presente estudo.

### **2.1 Avaliação institucional**

A idéia de avaliar as universidades não é nova. Ela sempre, formal ou informalmente, ocorreu. Segundo Neiva (1987), ela sempre apareceu no dia-a-dia da universidade, mesmo que de forma difusa, através de relatórios a órgãos superiores, confecção de estatísticas e outras informações de competência e responsabilidade de órgãos da estrutura interna da universidade.

No entanto, é verdade que esses mecanismos não produziram resultados satisfatórios. Como consequência, os questionamentos sobre as universidades, sobre a qualidade do seu desempenho, tanto em termos do ensino quanto da pesquisa, da extensão e da sua gestão, provêm da comunidade científica e da sociedade como um todo.

Já faz algum tempo que interesses privados internos, junto a grandes interesses econômicos externos, pressionam o Estado e as universidades públicas, produzindo, junto à sociedade, sérias críticas quanto à ineficiência dessa Universidade: os custos elevados das atividades desenvolvidas, o pouco retorno à sociedade dos recursos a ela destinados.

Para essa finalidade, segundo eles, é necessário rever a política de alocação de recursos nas universidades públicas assim como a interferência maior desses grupos privados no dia-a-dia da Universidade.

Esse constrangimento, existente entre todos os que se preocupam com o desenvolvimento científico e tecnológico do País e que vivem o cotidiano das salas de aula e laboratórios nas universidades, requer uma firme tomada de posição, no sentido de salvar algo que foi construído com muito esforço, competência e sacrifício por toda a sociedade.

É preciso pensar uma nova universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade. Ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível.

A implementação das mudanças necessárias na busca da nova universidade requer a implantação de um processo permanente de avaliação institucional, a partir do qual seja possível elaborar o diagnóstico institucional, tarefa que tem se mostrado bastante complexa no interior das instituições de ensino superior do País.

Tal situação pode ser explicada por alguns fatos entre os quais se destaca a falta de parâmetros, através dos quais esse julgamento possa ser realizado. Não existe um conjunto de dados que possam ser tomados como a expressão da universidade em seus vários aspectos, e os dados disponíveis têm, em muitos casos, qualidade duvidosa e não permitem comparações na própria universidade a longo tempo, muito menos entre as instituições. Falta um projeto de educação com políticas e objetivos definidos que sirvam como referência para avaliar esses julgamentos e aceitá-los ou não, bem como tem faltado vontade própria para discutir e implementar a avaliação institucional.

É importante destacar que a universidade é, naturalmente, o local da avaliação, por intermédio da qual ela assume suas especificidades no cumprimento de suas atividades básicas de produzir e transmitir o conhecimento. Portanto, as universidades deveriam ser as mais interessadas em avaliar seu desempenho. Competência para tal não lhes falta. No seu processo de gestão, ao selecionar objetivos e elaborar prazos, elas assumem compromissos que serão ou não cumpridos. Então, implantar e consolidar a avaliação torna-se fundamental, tanto do

ponto de vista gerencial quanto político pelo fato de que ao implantar o processo de auto-avaliação a instituição estará expressando claramente sua própria autonomia.

### 2.1.1 *Conceituação da avaliação*

Avaliar implica na tentativa de determinar a valia ou o valor de algo ou alguma coisa. Portanto, envolve sempre a necessidade da estimativa, da análise, do juízo, do julgamento. Avaliação é um termo que, necessariamente, traz consigo a noção de medida, de emissão de valor. A avaliação das instituições de ensino superior tornou-se, nos últimos anos, tema prioritário, debatido enfaticamente no âmbito do governo federal e das universidades em geral. Procurar-se-a, a seguir, delinear os principais conceitos sobre o que seja avaliação institucional.

Stufflebeam (*apud* Worthen, 1982) ao analisar opiniões sobre avaliação, para que serve e quem deve executá-la, concluiu que a avaliação é um juízo de mérito, servindo tanto para fundamentar como para controlar as decisões tomadas. Observou também que o propósito da avaliação não é apenas o de comprovar o valor das ações, mas, fundamentalmente, tentar melhorá-las.

Para Dressel (1985, p. 9), a avaliação deve ser entendida como “coleta e interpretação, de maneira sistemática e formal, de informação relevante, a qual serve de base para o julgamento racional em situações de decisões.”

Robbins (1981) afirmou que avaliação pode ser entendida como um processo de monitoramento da atividade para determinar se unidades individuais e a própria organização estão utilizando os recursos eficazes e eficientemente, de modo a atingirem os objetivos. Monitoramento, para o autor, deve ser entendido como um processo que abrange um conjunto de etapas ou fases que permitam acompanhar e verificar o desenvolvimento das ações necessárias para avaliar. Segundo ele, a avaliação começa pela definição dos objetivos.

Para Moretti (1995, p. 78):

A avaliação institucional entendida como um trabalho exaustivo e de permanente reflexão do 'fazer universitário' é uma condição básica para identificar os desafios necessários na formulação de diretrizes para que o ensino, a pesquisa e a extensão sejam compatibilizadas com as necessidades da sociedade, nas dimensões de natureza política, econômica, social e cultural, preservadas as peculiaridades da instituição na sua função de gerar conhecimentos.

Já Dias Sobrinho (1995, p. 54) tratou a Avaliação Institucional "como um processo para julgar, de forma sistemática, o valor do desenvolvimento de todas as dimensões de uma instituição. Um processo essencialmente pedagógico com orientação muito mais formativa que somativa".

Trinidad Requena (1995) propôs que a Avaliação Institucional fosse entendida como um processo descritivo, sistemático e rigoroso, com enfoque holístico, integrado à atividade educativa da instituição, capaz de facilitar a melhoria da instituição educativa.

Para Saul (1988, p.):12), a avaliação da universidade é aquela que:

Questiona a relevância da produção universitária numa perspectiva que se opõe a propósitos técnicos, burocráticos e autoritários. Visa a engajar os agentes da ação educativa, na universidade, um processo de autocrítica e de transformação, comprometendo-se com o delineamento e com a execução de um projeto de universidade, em que a participação garanta o envolvimento daqueles que vivem o cotidiano da universidade, na sua construção e/ou reconstrução.

De acordo com Crema (1995), a avaliação deve ser entendida como instrumento de mudança cultural da universidade, uma intervenção política, ética e pedagógica; como um processo de reflexão sistemática, metódica, organizada e intencional para vislumbrar que universidade se está fazendo e que universidade queremos fazer.

Para alguns autores, existe relação entre o conceito de avaliação institucional e os conceitos de estratégia e o processo decisório. Nesse contexto, Meyer Junior (1993) conceituou a avaliação institucional como sendo um instrumento de gestão que permite mensurar os esforços organizacionais, sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância. A mesma noção foi destacada por Demo (1990) e Durkham (1992), quando conceberam a avaliação como processo útil para orientar as atividades de uma instituição, inclusive seus objetivos.

Tentando sistematizar os mais diversos conceitos sobre avaliação existentes, Aquilar *et al.* (1994), afirmaram que:

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, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; de tal forma 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.

Ainda na linha de ver a avaliação como instrumento que auxilia o processo decisório, Vahl (1991) foi categórico quando afirmou que a avaliação é um processo orientado para o processo de tomada de decisões.

Para Valle (1986, p.):108):

[...] a avaliação numa universidade objetiva determinar a eficácia das operações, para introduzir melhorias no funcionamento, na estrutura e no produto, afinar os controles preventivos da gestão e prestar contas aos centros ou órgãos dos quais emana o poder universitário.

Flores *et al.* (1993) citaram como as concepções mais utilizadas nos processos de avaliação as seguintes:

- Avaliação como julgamento de especialistas – centrada no conhecimento que o especialista tem sobre aquilo que emite juízo de valor;
- Avaliação como medição – elabora instrumentos de medida e interpretação quantitativa dos resultados;
- Avaliação como comprovação de atendimento de objetivos – estabelece o alcance dos objetivos pré-estabelecidos, realizada no início e durante o processo;
- Avaliação como subsídio para o processo decisório – busca a retro-alimentação contínua dos sistemas organizacionais com o intuito de aplicar medidas corretivas.

A avaliação institucional pode também estar associada à imagem pública da universidade. De acordo com Schwartzman (1987, p. 8), “os processos de avaliação produzem uma melhoria da imagem pública a partir da qualidade que revelam, assim como pela demonstração de interesse pela melhoria do seu desempenho”.

Tanto para definir, quanto para indicar e levantar os aspectos a serem incluídos na avaliação global das instituições universitárias, existe farta literatura. Isso tem feito com que a escolha do método adequado para fazer a avaliação institucional seja tarefa complexa, considerando suas múltiplas funções em termos de ensino, pesquisa e extensão.

Toda vez que o objetivo é avaliar as universidades, imediatamente se busca, nos conceitos de eficiência, eficácia e produtividade, padrões para qualificar o seu desempenho. Ocorre que esses padrões, muitas vezes, incluem valores e conceitos que não se encaixam como indicadores adequados da produção universitária: ensino, pesquisa e extensão. Além disso, deve ser considerado, segundo Juliatto (1988), que nem sempre é fácil a distinção clara entre o que são recursos, processos e produtos na educação superior.

Como já foi dito, avaliar implica atribuir valor a algo. Por sua vez, o ensino superior assenta-se em determinados valores, e as pessoas que dele participam possuem seus próprios valores, normalmente bastante diferentes, porquanto construídos a partir de necessidades e padrões individuais. Portanto, avaliar uma

universidade é tarefa extremamente difícil tendo em vista a enorme complexidade que existe na identificação e escolha dos parâmetros mais adequados para essa finalidade.

Dependendo das circunstâncias, a avaliação institucional tem sido entendida por educadores sob diferentes enfoques que decorrem de princípios filosóficos diferentes com relação à concepção de universidade, a questões de natureza metodológica e com questões ideológicas.

Os conflitos e as rejeições decorrentes evidenciam, de forma inequívoca, a complexidade da avaliação institucional, realçando aspectos como estruturação da metodologia, condução do processo e encaminhamento dos resultados. Várias publicações têm surgido a esse respeito.

A proposta de Wanderley (1986) é que a avaliação deva ser prática corrente nas universidades, enquanto espaço crítico e transformador, e que o seu referencial está nos objetivos maiores da instituição: ensino, pesquisa e extensão.

Castro (1986) estabeleceu relação entre o rigor dos sistemas de avaliação com a produtividade e com o comportamento do ambiente científico e chamou a atenção para o fato de que os países que são líderes em tecnologia utilizam sistemas complexos de avaliação.

Valle (1986) afirmou que avaliar envolve juízos de valor, interesses políticos e necessidades sociais e que a universidade, organismo de permanente tensões e forte interação social, deve ter a avaliação como prática permanente. Ainda, segundo o autor, a avaliação interessa para os dirigentes universitários para bem cumprir com suas funções básicas de planejar, organizar, dirigir, e no exercício da liderança institucional.

Trindade (1996, p. 10) propôs um enfoque político para a avaliação, quando afirmou que:

No Brasil, a avaliação ultrapassou os limites de uma discussão entre modelos americano, francês, inglês ou holandês ou entre as experiências chilena, mexicana ou argentina. A avaliação, como já mencionamos anteriormente, tornou-se um problema político, tanto do ponto de vista de sua concepção e das suas conseqüências para a universidade quanto pelas dificuldades de sua assimilação da comunidade acadêmica.

Amorim (1992) propôs quatro critérios para alicerçar o processo de avaliação: competência, qualidade, produtividade, democratização e autonomia universitária; enquanto Durhan (1992) propôs, que fossem colocados junto à avaliação, a democratização e a autonomia universitária, como temas correlacionados.

Já para Dias Sobrinho (1996, p. 15), a avaliação institucional tem grande força instrumental e densidade política, sendo mais do que uma questão meramente técnica:

Ainda que também seja uma questão técnica, muito mais importantes são a sua ação e seu significado político. As discussões técnicas que lhe dizem respeito são o conteúdo previsível e superficial de questões de fundo que têm a ver com destinos da universidade e com o desenvolvimento da sociedade humana. Em outras palavras, a avaliação institucional é um campo de disputas que ultrapassam as questões mais aparentes e formais da organização e do gerenciamento das instituições educativas.

Para o autor, a utilização de avaliação tecnicista é predominantemente quantitativa, instrumentalista e classificatória. Indicadores quantitativos permitem balancear tão somente as dimensões mais visíveis e fáceis de serem descritas, como área construída, titulação docente, alunos matriculados e formados, etc. Estes indicadores, muitas vezes, têm servido para construir um *ranking* entre as

instituições, produzindo sérios efeitos na política de financiamento de suas atividades.

Como contra ponto à abordagem tecnicista, Dias Sobrinho (1996) propôs avaliações que enfatizam o valor social das realidades avaliadas, enfatizando o significado pedagógico e formativo dos processos. Para o autor, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) tem esta orientação, quando observa os seguintes postulados e marcos conceituais e metodológicos:

- institucionalidade como princípio explicativo – avaliar a universidade como um todo;
- globalidade como princípio heurístico – buscar a visão global sobre a universidade. É a reconstrução da articulação entre as partes;
- qualidade como objetivo – construir um conceito de qualidade em educação definindo critérios de excelência, cientificidade e relevância social. É a construção social e pública de critérios sem buscar o estabelecimento de mecanismos punitivos ou constrangedores;
- avaliação é um processo pedagógico – processo permanente, formativo ao produzir uma visão do todo da universidade e que deve buscar melhores formas para articular as funções e a estrutura organizacional;
- ênfase no enfoque qualitativo – possui várias etapas que devem ser cumpridas para propiciar a perspectiva de integralidade e evitar vieses significativos.

Portanto, para levar a efeito a avaliação institucional, diversos modelos podem ser utilizados como paradigmas. Há modelos que enfatizam o produto; outros, os recursos, os processos ou o ambiente a ser selecionado de acordo com características individuais. Embora não constituam sistemas perfeitos de avaliação, se tomados em sua individualidade, cada um deles fornece parâmetros para sua elaboração.

Considerando que complexidade é a palavra-chave para todos aqueles que buscam compreender as universidades, seus processos organizacionais e sua

gestão, existem alguns aspectos a ser considerados, quando o propósito for efetuar sua avaliação.

Worthen (1982, p. 7) explicitou, entre outros, os seguintes aspectos:

- 1) Clareza conceitual;
- 2) caracterização do objetivo da avaliação;
- 3) reconhecimento e representação das audiências legítimas;
- 4) sensibilidade aos problemas políticos da avaliação;
- 5) especificação das necessidades e fontes de informação;
- 6) abrangência;
- 7) adequação técnica;
- 8) consideração dos custos;
- 9) padrões e critérios explícitos;
- 10) julgamento e/ou recomendações;
- 11) reconhecimento e representação das audiências legítimas;
- 12) relatórios adaptados às audiências.

Jacobsen (1996) propôs cinco fatores que podem influir no processo de avaliação institucional: a cultura organizacional, legitimidade e consenso, autonomia, reação a mudanças e mensurabilidade acadêmica.

A seguir, discutem-se alguns fatores que interferem na avaliação das universidades.

## **2.2 Fatores que afetam a avaliação institucional nas universidades**

A educação superior, na indisociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, não tem, ultimamente, atendido determinadas aspirações ou interesses e, por isso, tem sido criticada. Tal constatação torna evidente a necessidade de redefinir a função social e científica da universidade, a partir de um novo projeto político pedagógico, articulado com as novas exigências resultantes da nova realidade sócio econômica existente hoje.

Nesse sentido, de acordo com Faraco (1991), é fundamental avaliar-se a instituição para se ter uma base de decisão, para escolher os projetos com os quais comprometer-se-á e para permitir a reformulação dos conceitos sobre ensino, pesquisa, extensão e eficiência administrativa.

O exame dos objetivos e finalidades da avaliação, seus princípios e características, permite constatar que ela pode constituir-se em estratégia institucional para construir uma ligação efetiva com a realidade social, representando o compromisso de contribuir efetivamente na reconstrução de espaço social mais justo.

Portanto, implementar um processo de avaliação numa universidade acarretará transformações intensas, que poderá atingir todos os indivíduos que dela fazem parte assim como todos os processos nela existente.

Diante de tal constatação, a adequada implementação de um processo de avaliação requer a conscientização, por parte de seus promotores, de que existem alguns fatores que devem ser levados em consideração na medida em que podem interferir no processo, comprometendo sensivelmente os resultados desejados.

### *2.2.1 Reação às mudanças*

Independente do tamanho, as mudanças são, hoje, um fenômeno inseparável do dia-a-dia das organizações. A velocidade e a intensidade com que elas atingem as organizações têm redundado na rápida desatualização das estruturas vigentes, nos processos decisórios adotados, bem como no impacto causado pelas decisões sobre o ambiente em que operam.

Toffler (1973) afirmou que: “(...) a não ser que o homem aprenda a controlar a velocidade da mudança dos seus assuntos particulares e dos da sociedade em geral, estamos todos condenados a uma desintegração adaptacional em massa”.

O aspecto mais significativo não é a mudança ou a velocidade com que elas se manifestam, pois sempre estiveram presentes na história da humanidade. O que mais importa são as reações às mudanças e, principalmente, a forma como essas reações se desenvolvem em organizações burocráticas, como as universidades. Dressel (1985) afirmou que, embora o processo de avaliação seja vantajoso para a

organização universitária, quando promove flexibilidade e adaptabilidade ele gera sérios conflitos em decorrência da presença do desejo de segurança e estabilidade.

Segundo Durham (1988, p. 35), “há docentes e pesquisadores inegavelmente competentes e responsáveis que parecem sentirem-se ameaçados por este processo e que vêm se opondo sistematicamente a medidas desse tipo”.

A partir de uma estrutura normativa rígida e de um alto grau de adesão por parte de seus membros às normas e ritos, as organizações burocratizadas têm reagido de forma muito lenta em relação às mudanças observadas, o que tem se constituído num enorme obstáculo para as mudanças estruturais, políticas econômicas e tecnológicas tão necessárias num mundo moderno e globalizado.

Para Mattos (1985, p. 105), a resistência às mudanças decorre “da própria insegurança do indivíduo ou grupo diante de situações ambíguas, incertas e potencialmente ameaçadoras da sua integridade ou tranqüilidade”. Para o autor, independentemente da explicação dada, a resistência à mudança constitui um fenômeno que tem a peculiaridade de manifestar-se de forma bifacial: num lado está a fonte da proposta de mudança, e do outro, o receptor da mudança. Se, para o primeiro, resistir à mudança é empecilho incompreensível e inaceitável, para o segundo, resistir à mudança constitui-se num escudo contra as ameaças ao seu bem-estar.

Não reconhecer essa característica bifacial tem sido a causa de muitos fracassos. Nesse sentido, Mattos (1985, p. 105) afirmou que:

[...] a dificuldade de se transcender ao próprio ponto de vista, trazendo à luz a posição antagônica, constitui um fato amplamente reconhecido. E quanto menor habilidade para a empatia, mais freqüente se torna o bloqueio do fluxo de comunicação, e, em decorrência, maior fechamento do sistema. Com isso, mais autoritarismo se insere na relação entre comandantes e comandados. O inverso também é verdadeiro, ou seja, quanto mais empatia houver, mais haverá abertura, mais comunicação, portanto, mais democracia.

O importante não é terminar com a resistência às mudanças e sim admitir que ela é fator significativo. O essencial é aprender como proceder para que cada vez mais as organizações sejam capazes de realizar, rápidos e continuamente, as mudanças necessárias sem perder seu foco. Para Drucker (1984, p. 105), “o fato de a gerência ainda se preocupar com a resistência às mudanças” evidencia o quão distante se está dessa realidade. As organizações terão que aprender a perceber a mudança como uma oportunidade para evitar a continuidade.

A resistência às mudanças é um fenômeno que tem merecido intensos estudos por parte dos que se preocupam em entender o comportamento humano. Segundo esses estudiosos, a reação às mudanças se dá de forma diferente nas organizações, de tal modo que é possível identificar um tipo de reação positiva, naquela organização que percebe, assimila e planeja a mudança, fazendo com que ela ocorra de forma proativa, evitando, assim, a presença de disfuncionalidades e rupturas em seu sistema social.

As universidades acalentam, no seu íntimo, a idéia de permanência, de imutabilidade, considerada pilar mestre para sua capacidade de possuir e infundir normas e valores. Por isso, quando o objetivo de eternidade é incorporado, o interesse pela inovação também é perdido, já que a idéia de imortalidade é oposta à idéia de mudança, de risco, ou seja, ficam apegadas à sua tradição.

É oportuno destacar o fato de que tanto os indivíduos quanto as organizações enfrentam situações que impõem transformações em elementos vitais do sistema. Como toda e qualquer transformação de um sistema, passa pela fase da incerteza, quanto maior for o grau de incerteza, mais ameaçadora será a mudança. Por outro lado, o grau de ameaça depende da conexão da mudança com a identidade do indivíduo. Com o intuito de reduzir ou anular essa ameaça, as organizações lançam mão de mecanismos de compensação, buscando reconstituir o equilíbrio perdido.

De acordo com Schon (*apud* Pereira, 1982, p. 86), tais mecanismos transparecem através da negação da mudança, evidenciada na atitude passiva, na inércia e na acomodação, ou na crença na estabilidade ou por intermédio da

manutenção do equilíbrio do sistema, alternando períodos de estabilidade com períodos de inovação, portanto de instabilidade. Ainda conforme o autor, “a crença na estabilidade é forte e profunda na natureza humana, porque ela protege o ego contra os efeitos lesivos da incerteza”.

Inexiste dúvidas sobre o fato de que o processo organizacional, a estrutura e o comportamento das pessoas são afetados quando mudanças organizacionais são implementadas. Tais mudanças podem, inclusive, afetar a forma de distribuição de autoridade assim como o processo decisório. De acordo com Levenson (*apud* Etizzioni, 1984), é do conhecimento de todos que a introdução de mudança na organização tende a gerar grandes transformações nas dimensões estruturais, processuais e comportamentais, atingindo inclusive o seu desempenho. Por isso a substituição de alguém do nível mais alto da hierarquia organizacional, dependendo do volume e da intensidade com que as reações comportamentais se manifestam, passam a ser fator determinante do sucesso ou fracasso da própria mudança.

Para Chiavenato (1985, p. 175):

Como a mudança ou a resistência à mudança são grandemente influenciadas pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudanças devem, necessariamente, considerar a dinâmica dos grupos.

Há autores que defendem a necessidade das organizações preverem as reações dos empregados como algo adequado toda vez que mudanças são planejadas. Nesse sentido, Buckingham (*apud* Champion 1985, p. 254) asseverou que: “... informar o pessoal a ser afetado das mudanças previstas e da possibilidade de descolocação ou recolocação serve como sistema de aviso prévio e como meio de encorajar uma transição mais suave para os novos procedimentos”.

Notificar sobre mudanças planejadas, apesar de gerar vantagens para os trabalhadores, não impede possíveis reações. Champion (1985), propôs algumas fontes de resistência à mudança, entre as quais se destacam: a ansiedade dos

empregados diante da ameaça que a mudança constitui para segurança da sua função; a mudança pode requerer novo aprendizado para executar o trabalho, o que, para uns, pode ser uma nova experiência, para outros, pode ser considerado como hostilidade; desconhecimento sobre a natureza e extensão das mudanças nas propostas; a mudança pode representar a perda de *status*; algumas pessoas simplesmente não gostam de mudar o que fazem, independente se trará benefícios ou não.

Cada vez mais fica evidenciado o envolvimento dos trabalhadores com decisões que dizem respeito ao seu próprio trabalho. Champion (1985), em relação a esse assunto, destacou o interesse dos estudiosos da organização em criar novas formas e mecanismos para superar a resistência à mudança, onde quer que ela se encontre.

Nas universidades, diversas são as causas do fracasso das mudanças implementadas. Algumas vezes, essas mudanças ficam no campo das intenções, foram verbalizadas, mas inexistia um plano ou uma ação mais concreta que pudesse caracterizar a sua efetiva implementação. Em outras vezes, a instabilidade crônica, a descontinuidade administrativa, a falta de visão estratégica associada à falta de políticas claras de gestão, têm levado os administradores à improvisação. Há, ainda, a situação em que o administrador universitário faz uso do seu poder e prestígio pessoal para bloquear as tentativas das mudanças propostas. As propostas de mudanças são subestimadas e há reação antecipada contra elas, antes de qualquer esforço no sentido de sua implementação.

No entanto, é preciso reconhecer que muitas mudanças não foram implementadas ou não obtiveram sucesso por terem sido concebidas de forma inadequada e colocadas em prática indevidamente. Muito embora sempre considerado como insuficiente, uma parcela significativa do orçamento é investida pelo governo nas universidades. Apesar disso, o seu processo de gestão tem se caracterizado muitas vezes, pela ineficácia e intolerância, com tendência para crescer, cada vez mais, no tamanho e complexidade.

Disso tem resultado uma estrutura burocrática cada vez maior, inserida num sistema centralizador, que só tem produzido dificuldades para as mudanças necessárias. Assim, a estabilidade institucional é resguardada a partir do fluxo de atividades desenvolvidas pela instituição, com a finalidade de manter o *status* vigente.

As universidades são organizações institucionalizadas, nas quais têm grande valor a estabilidade e a sobrevivência. Ante a possibilidade de mudanças, posições defensivas são adotadas. Para elas, sua sobrevivência está intimamente vinculada à idéia de estabilidade, em que os valores constituem área sagrada de seu caráter, o que é permanente e intocável. Portanto, só serão toleradas as mudanças que não comprometam sua sobrevivência.

Para desfazer as resistências, segundo Juliato (1983), é importante não ter posicionamento de antagonismo com enfoque punitivo, ganhar o apoio de pessoas-chaves no departamento, motivar os professores, intensificar a comunicação, facilitar o envolvimento e a participação em todas as etapas do processo.

É importante destacar que, cada vez mais, o fenômeno da resistência às mudanças deve-se à síntese do mecanismo de defesa do ser humano diante de ameaças a uma situação presente. Essa reação manifesta-se de forma mais intensa quanto menos informações ele tiver sobre as mudanças propostas ou, até mesmo, por não ter tido nenhuma participação.

Convém não esquecer que o importante para as universidades tem sido a sua função social, sua tradição, sua história. Questões como eficácia, qualidade e produtividade ainda não fazem parte do seu dia-a-dia. Por isso, qualquer tentativa externa de interferir no processo é considerado, imediatamente como uma invasão, uma agressão que põe em risco a sobrevivência do sistema.

### 2.2.2 Corporativismo

A revolução industrial produziu uma nova forma de organização econômica, na qual fatores novos de dominação social foram criados. Buscando uma maior participação nos destinos da sua organização de trabalho, as pessoas reagem a essa dominação, criando uma nova forma particular de agregar interesses: a consciência coletiva de classe ou de grupo de profissionais (Motta, 1981).

A dimensão da arquitetura estrutural das universidades, associada ao seu elevado grau de especialização, transforma-se em fonte geradora de novas dimensões de poder, a partir de um complexo de relações funcionais que tornam o indivíduo incapaz de resolver, por si só, seus problemas pessoais. Para se fortalecerem, naturalmente, procuram se unir enquanto grupos funcionais. Não há como negar, o elevado grau de complexidade das organizações universitárias, ao mesmo tempo que reforça, também cria novos limites para o desenvolvimento da iniciativa e da liberdade individual.

Para Nunes (1998, p. 91):

O corporativismo, o elemento de solidariedade entre os docentes, pode representar grande aliado à resistência (...) A corporação dos funcionários técnico-administrativos também pode ser reativa à avaliação, à medida que esta poderia identificar ociosidade e improdutividade de alguns setores .

Adiciona-se a essa constatação, outros fatores que também são geradores, estimuladores de novas pressões, tanto para a organização universidade, quanto para as pessoas que nela estão inseridas. Nesse particular, merecem destaque o aumento das aspirações profissionais; a intensidade e a velocidade das mudanças observadas no ambiente, as quais têm atingido frontalmente a organização do trabalho, produzindo uma quebra de paradigma, sem precedentes, na sua forma tradicional de estruturar-se e o grande desenvolvimento na tecnologia da informação, que tem contribuído, em muito, para o debate ideológico.

A presença desses fatores no ambiente universitário tem produzido uma gama enorme de diferentes modos de participação, de tal forma que se impõe definir o conceito de participação. Para Motta (1981), o termo participação, geral, abrange as formas e os meios pelos quais os membros da organização, individual ou coletivamente, podem influir nos destinos da organização. Em termos restritos, participação é a influência, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, em decisões funcionais consideradas privativas da alta gerência ou dos proprietários da empresa.

Os trabalhadores, em geral, motivam-se a participar, porém isso ocorre de forma pragmática, relacionada a objetivos pessoais e não por consciência de classe, por objetivos ideológicos. Os fatores dessa motivação, em geral, são o salário, a segurança e a estabilidade no trabalho. Para Motta (1981), disso decorre que diversas formas de participação são criadas não só com o intuito de sustentar esses objetivos, mas também para conseguir influenciar decisões que, muitas vezes, são tomadas no ambiente externo ao do trabalho.

Diversos estudos evidenciam que a percepção de vantagens pessoais, obtidas por meio da participação, é o principal elo que liga o trabalhador aos esquemas participativos.

Nesse sentido, Messeder (1989, p. 56) afirmou:

[...] que a forma de participação significa ter o máximo de poder para recusar certas condições e certos tipos de trabalho, definir normas aceitáveis, controlar o respeito a essas normas pela hierarquia patronal secundariamente à percepção do poder.

Assim, se a participação está mais voltada para benefícios pessoais, é correto supor que os indivíduos muito pouco se orientam para as formas de organização bem como para os benefícios que dela possam advir. Por isso, um número expressivo deles, apesar de serem sócios e contribuírem peculiarmente, não

participam de associações e sindicatos e não vão às assembleias. O que não quer dizer que não apoiem os líderes ou as medidas tomadas visando sua proteção.

Recentemente, na universidade, a noção de participação tem apresentado significativo progresso, propiciando o surgimento de sindicato de docentes e técnico-administrativos, com o intuito de mobilizar recursos humanos para alcançar seus objetivos. O problema é que os indivíduos, segundo Champion (1985), dentro da organização, tornam-se resistentes quando tratados como meio, e reagem como “todos” na busca de soluções de problemas individuais, exercendo pressão para que a organização se adapte a esses conflitos.

A partir dessa realidade, as estruturas informais transformam-se em realidade no interior das universidades, como resposta do espaço individual e de subgrupos, na defesa de sua existência. Estes grupos exercem pressões que tanto afetam a organização como também afetam o comportamento dos indivíduos no ambiente universitário.

Buscando ilustrar esse argumento, é adequado lembrar que existem duas características nesses grupos corporativos: a primeira, é que eles afetam a gestão das universidades, boicotando ou apoiando ações importantes para o desenvolvimento da instituição e, a Segunda, como não possuem representatividade coletiva da comunidade universitária, cada subgrupo tem seus interesses próprios, lutando em sua defesa, sem, na maioria das vezes, dar importância aos interesses dos outros grupos, ou ao resultado final, mesmo que este seja o melhor para a universidade, salvaguarda os seus interesses (Mattos, 1985).

Fortalecendo essa proposição, Almeida (1989, p. 59) comentou que o corporativismo:

[...] dá corpo a uma forma por vezes vigorosa, mas sempre fragmentada de representação de interesses, com, pelo menos, dois efeitos possíveis [...] o primeiro faz prever um estilo de ação que poderá imprimir no perfil das instituições políticas sociais a marca do poder desigual dos interesses organizados, reproduzindo e confirmando

desigualdades. O segundo efeito diz respeito à força conservadora que o modelo corporativista parece potencializar.

A ausência de políticas para o ensino superior, secundada pela falta de autonomia universitária, têm propiciado o surgimento de grupos corporativos no interior das universidades, os quais vêm exercendo grande influência no processo decisório, até mesmo no estudo de propostas de mudanças nas instituições. Nessa linha de pensamento, Almeida (1989, p. 59) afirmou “que as conquistas do corporativismo obtidas nas áreas objeto da política de proteção social, normalmente transformam-se em elemento impeditivo das reformas necessárias”.

Apesar da importância do corporativismo enquanto condicionante organizacional, poucos são os estudos sobre ele em nosso País. No entanto, fala-se muito sobre a forma como ele está enraizado na configuração das profissões e na estrutura organizacional das universidades em geral.

Ao fazer esta abordagem, o objetivo é evidenciar o quanto o corporativismo tem sido significativo na determinação e sustentação dos problemas e deformações encontradas na organização e gestão da universidade. Além disso, o corporativismo atua também como condicionador sobre os esforços para reformular, democratizar e ativar as ações da universidade.

A busca da autonomia, no seu processo inicial, proporcionou que fossem criadas as associações de funcionários e de docentes. A seguir, essas associações foram alteradas, transformando-se em sindicatos corporativos, com a função principal de fazer a defesa dos direitos dos docentes e funcionários, além, é claro, da grande função de “democratização” que, para Ribeiro (1990, p. 04), “pode ser entendida num contexto populista e assistencialista, a exemplo do *esprit de corps*, mantendo os privilégios da casta economicamente superior da sociedade”.

Na atualidade, os três segmentos que fazem parte da universidade desenvolvem suas lutas de forma individualista. O segmento docente tem sua estrutura organizacional voltada para lutar por melhores salários, por melhores

condições de trabalho e pela estabilidade no emprego. Para os técnico-administrativos, a luta centra-se na busca de melhorias salariais, estabilidade no emprego e, genericamente, por mais verbas para a universidade. Já os discentes fundamentam sua organização na reivindicação de ensino com qualidade e na eterna luta pelo ensino público e gratuito para todos.

Giannotti (1986) caracterizou bem esta situação, quando afirmou que os três segmentos presentes na universidade, às vezes, fazem exigências incompatíveis com as funções da universidade: os professores, além da estabilidade, querem uma carreira que lhes permita melhor competir no mercado; os estudantes buscam um diploma que lhes permita melhor competir no mercado; enquanto os funcionários buscam apenas o emprego, sem qualquer outro tipo de preocupação. A incoerência observada nas exigências dos principais atores que compõem a universidade vem se tornando mais visível a cada dia e faz com que os grupos de interesse busquem apoio maior de seus membros, para tornarem-se mais fortes e, dessa forma, adquirir condições para interferir no processo de gestão.

Nessa mesma linha de raciocínio, Martins (1990, p. 17) afirmou que:

A corporação tende a ser sempre estreita, defensiva, setorialista, particularista, atrelada a benefícios e favorecimento do Estado, particularmente ligados à manutenção de vantagens e privilégios. Daí porque a prática corporativista entrava as relações de classes.

O contexto ambiental vivenciado pela universidade lhe impõe enormes dificuldades para por em prática, pôr meio de providências concretas, as mudanças propostas, uma vez que o fenômeno do corporativismo, interagindo com outros fatores, assume relevância na determinação e sustentação dos problemas diagnosticados na forma de organização e gestão do sistema universitário, tanto no seu aspecto micro quanto macro.

Outro item que tem contribuído significativamente para o fortalecimento do corporativismo é a centralização do poder nas universidades. Segundo Durham

(1990), quando o poder é centralizado, a instituição tem dificuldades enormes para conviver com as pressões contraditórias. A universidade não tem estímulo, apenas enfrenta resistência para fazer as mudanças necessárias, na medida em que estas afetam os interesses corporativos.

Há mais fatores que contribuem para o fortalecimento do corporativismo nas universidades: o torpor do Governo Federal ao não definir políticas claras e adequadas para o ensino superior; a indolência dos alunos, para quem não tem sobrado tempo e, muito menos, interesse para proporem mudanças significativas diante da preocupação de por a mão no diploma; e, por último, a mais dramática das indolências, a da sociedade, que tem estado de costas para a universidade, não tem mostrado interesse pelos problemas por ela vivenciados, contentando-se com a espera do momento em que os filhos serão diplomados.

Tais fatores têm permitido que o corporativismo ganhe espaço e, como toda força sem controle, torne-se abusivo, produzindo a estagnação, tão comum a toda a atividade sem controle, sem compromisso, sem motivação. Assim, é muito difícil promover mudanças, inovar. Os grupos corporativos caracterizam-se pela busca de maior igualdade para suas diferenças. É como diz Almeida (1989, p. 56), lembrando que:

Ao interagirem diretamente com as agências governamentais típicas do Estado intervencionista, os grupos de interesse tendem a assumir *status* e funções públicas ou semi-públicas, que as aproximam do modelo neocorporativo e as diferenciam do padrão pluralista e competitivo de atuação característico dos grupos de pressão.

É importante lembrar que os objetivos e propósitos da universidade não são coincidentes com os objetivos dos segmentos que a constituem. Este conflito básico, em muitos momentos, pela diversidade de idéias, tem inviabilizado alianças políticas mais duradouras, de tal forma que saber como trabalhar essas diferenças e conseguir estabelecer alianças consistentes é questão crucial na questão universitária. Apesar dos fortes argumentos técnicos, os monopólios e privilégios originam-se em razões predominantemente políticas.

Para Singer (*apud* Martins 1990, p. 16), essas corporações:

São apenas a ponta visível de um *iceberg* que abrange as práticas de recursos humanos das empresas, a conformação das carreiras no serviço público e os interesses do próprio estabelecimento educacional tornando capitalista e, portanto, apto a explorar as oportunidades de lucro que a escolarização de novas habilidades técnicas oferece.

A verdade é que não importa onde o corporativismo se manifesta, mas o enfrentamento adequado deste fator que pode produzir resultados inibidores do processo de avaliação institucional. Para robustecer tal afirmação, vale destacar Martins (1992), quando afirmou que o corporativismo trata-se de uma prática capaz de entravar as relações e obscurecer o reconhecimento dos objetivos gerais em detrimento de um posicionamento setorialista, particularista, atrelado a benefícios e favorecimentos para a manutenção de vantagens e privilégios.

### 2.2.3 *Autonomia universitária*

Em seu artigo 207, a Constituição Federal de 1988 estabelece “as universidades gozam de autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Porém, como o preceito legal não é respeitado, a autonomia que deveria ser solução, transformou-se em questão extremamente polêmica nas universidades.

De acordo com Amorim (1992), é interessante que a universidade goze de autonomia que lhe permita desempenhar suas funções num ambiente democrático, onde os conflitos e os diferentes interesses políticos e pedagógicos são contemplados sem comprometer os objetivos propostos na avaliação institucional.

A autonomia, segundo Wanderley (1986), pode apresentar diferentes aspectos: a autonomia administrativa, entendida como a liberdade da universidade

para criar sua estrutura administrativa, definindo responsabilidades entre os setores acadêmicos e administrativos; autonomia financeira, entendida como a independência em relação aos recursos recebidos e a sua alocação no interior da universidade; autonomia didática, entendida como a liberdade para gerenciar o seu processo de ensino, aprendizagem e autonomia técnico-científica, expressa na liberdade da universidade escolher seus valores e fixar seus objetivos, escolher as técnicas de a serão empregadas em função da ciência que quer produzir, conviver com o pluralismo ideológico e discutir políticas públicas, paradigmas e propostas alternativas.

A gestão da universidade, no sentido de conseguir que ela cumpra suas funções básicas de produzir ensino, pesquisa e extensão com qualidade, exige autonomia universitária expressa na liberdade de estabelecer seus planos e os meios necessários para implementá-los, acompanhada de adequado controle para culminar com avaliação identificadora do que está correto e deve ser mantido, assim como do que não está correto e deve ser alterado no futuro.

A autonomia didática deve ser entendida como a liberdade que a universidade deve ter para ensinar. Assenta-se no reconhecimento que a universidade é capaz de definir qual conhecimento é relevante assim como a metodologia mais adequada, com a qual este conhecimento será trabalhado.

Segundo Gianotti (1986), “a universidade não é uma sociedade em miniatura, e sua autonomia não pode ser entendida como exercício de soberania, mas o espaço que o País lhe concede para exercer o conteúdo de suas funções”;. Isso lhe permite selecionar seus alunos determinar que cursos serão ministrados, efetuar a avaliação dos seus alunos, e lhe outorgar o título adequado ao nível de conhecimento alcançado.

Outro fator essencial para o fortalecimento das universidades, desde a sua criação, é a chamada autonomia científica, aquela permite a escolha dos temas considerados relevantes para serem pesquisados, assim como a forma pela qual serão pesquisados e como os resultados serão analisados. Essa situação tem

garantido o desenvolvimento das ciências básicas, fonte de adequado suporte científico para as universidades.

Para Durham (1989), a autonomia científica encontra limites não em leis e regulamentos, mas na inserção da universidade em seu contexto social e intelectual. Disso, decorre que, se por um lado é adequado, necessário e correto que organizações externas à universidade criem incentivos, alocando recursos para financiar pesquisas de seu interesse, não é adequado que o governo determine como e o que deve ser pesquisado.

A forma como o governo tem apoiado a pesquisa nas universidades provocou o surgimento de um grupo de professores que dispõem de condições melhores: verbas extras para viagens, melhoria da renda pessoal, acesso a tecnologias mais modernas. Se, de um lado, tal situação apresenta vantagens, por outro, cria sérios problemas, entre os quais destacam-se: atraídos pelos benefícios da pesquisa, os professores afastam-se da sala de aula dos cursos de graduação; com os recursos sendo concentrados nas consideradas “melhores universidades”, criam-se sérios problemas para as consideradas “piores”, aumentando a distância entre elas e como decorrência, surgem reflexos negativos que comprometem a gestão institucional e a submete a uma avaliação inadequada por parte da sociedade.

A gestão adequada da universidade, para que alcance seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão, requer determinada estrutura organizacional. Dessa forma, ela necessita de autonomia para fixar política, elaborar, aprovar e reformular normas interativas, definir prioridades, escolher dirigentes, contratar e demitir o pessoal necessário para exercer as funções consideradas necessárias no cumprimento de sua missão.

Como a universidade não tem autonomia administrativa, sua gestão fica subordinada a normas, que normalmente, não levam em consideração suas peculiaridades, sua heterogeneidade. Em tudo, parece que tem razão Sucupira (1987, p. 65) quando afirmou:

A história da universidade tem sido, assim, uma luta constante para afirmar sua liberdade e autonomia em face das freqüentes investidas do poder político, desejoso de conformá-la à ideologia dominante ou transformá-la em dócil instrumento a seu serviço.

Por último, cabe chamar a atenção para autonomia financeira, intimamente vinculada à autonomia administrativa na medida em que, se for em retiradas da universidade as condições para elaborar seus planos, alocar seus recursos internamente e determinar os gastos com pessoal, infra-estrutura, equipamentos e assistência estudantil se estará inviabilizando sua efetiva gestão.

De acordo com Durham (1989, p. 9), a autonomia universitária “em suas outras dimensões, não pode ser assegurada sem um mínimo de garantia quanto ao fluxo regular de recursos. A ausência desse mínimo impede qualquer planejamento racional das atividades universitárias e ameaça sua própria sobrevivência”.

Apesar das inúmeras ameaças do governo, a universidade pública federal continua amordaçada pelo Estado através do repasse de recursos que lhe retiram qualquer expectativa de autonomia. Em muitos casos, tal repasse tem sido utilizado, segundo Durham (1989, p. 9), “como instrumento de coerção ideológica, destruindo, na prática, a autonomia administrativa na teoria”.

Tal como está na Constituição Federal, a autonomia não se efetivou plenamente e produziu uma situação bastante complexa na universidade. Em não sendo respeitado o preceito legal, a autonomia, que deveria ser solução, transformou-se em questão polêmica.

### **2.3 Indicadores eficientes da gestão**

A discussão acerca de indicadores de desempenho para as universidades federais não representa fato novo. Nos últimos anos, diversas iniciativas têm sido desenvolvidas com o intuito de realizar estudos que permitam aprofundar esse importante tema, chamando a atenção para um aspecto importante: a seleção

desses indicadores. Tais iniciativas podem ser percebidas nos trabalhos apresentados pelo Ministério da Educação, através da Secretaria de Ensino Superior e do Instituto Nacional de Estudos Educacionais; pelo Conselho de Reitores e por diversos pesquisadores que se tem ocupado com o assunto.

Em 1985, em seu relatório, a Comissão Nacional para reformulação do Ensino Superior apontava, como um dos mais graves problemas do ensino Superior brasileiro, a ausência de parâmetros para avaliar as universidades. Neste particular, convém lembrar a afirmação de Baldrige (*apud* Nunes 1998): “A universidade é a única organização que processa gente”, que permite identificar a dificuldade que é mensurar conhecimento, comportamentos e as outras tantas alterações de uma pessoa que tenha freqüência à universidade. Por outro lado, sabe-se que os objetivos das universidades são fixados de forma vaga e ambígua, o que também contribui para aumentar a dificuldade no estabelecimento de parâmetros de desempenho para as universidades.

Nos últimos tempos, tem aumentado bastante as críticas ao desempenho das universidades, em especial, das públicas. No entanto, os próprios críticos não têm conseguido consensar sobre os indicadores mais adequados para medir esse desempenho, o que, de certa forma, tem desqualificado a própria crítica.

A maioria dos estudos que produziram indicadores para as universidades federais, colocou-as em desvantagem em relação as outras universidades, nacionais ou estrangeiras, ou se limitaram à crítica dos indicadores utilizados.

Desde que Taylor produziu seus primeiros estudos, diversos autores têm buscado definir conceitos de eficiência, eficácia e produtividade como indicadores do desempenho organizacional.

Para Etzioni (1984), a eficiência da organização é medida pela sua capacidade em alcançar seus objetivos. Já Juliato (1988), entendeu que eficácia é a capacidade de a instituição alcançar os resultados propostos, enquanto a eficiência revela a capacidade de a instituição obter o máximo de resultados consumindo o mínimo de recursos.

Alguns autores entendem que a especificação do que seja eficácia é contaminada por controvérsias e confusões no meio universitário. Segundo Leitão (1987), isso decorre dos seguintes aspectos:

- critérios relevantes da eficiência sofrem mudanças durante a vida da organização de conformidade com as condições ambientais;
- envolvimento de diferentes pessoas na instituição pode ter importância, dependendo do momento ou do envolvimento;
- validade dos critérios para um nível de organização, mas não para o outro;
- mensuração envolve qualificação e exatidão, o que nem sempre é possível, dada a complexidade do conceito de eficácia;
- indefinição dos critérios: se são os registros da organização ou se é a percepção pessoal.

Partindo da concepção de que eficácia pode ser explicada como aquilo que os administradores podem gerir dentro da organização universitária, o obstáculo maior será a seleção de critérios adequados para medi-la. As decisões, na universidade, são essencialmente atos políticos. Portanto, essa ação política tem que produzir o consenso, essencial para o alcance dos objetivos fixados, na maioria das vezes, a partir de um complexo jogo de poder que inclui atores internos e externos à organização.

Segundo Cameron (*apud* Leitão 1987, p. 67), isso ocorre porque:

- a) é difícil especificar concretamente objetivos mensuráveis, na universidade que os tem complexos, difusos, ambíguos e mutáveis, o que, para muitos autores, torna inviável medir a eficácia da educação;
- b) a avaliação da eficácia na universidade é recebida com ceticismo e posições defensivas pela comunidade acadêmica, pois ameaça tirar da instituição a prerrogativa de estabelecer seus padrões de qualidade;
- c) as Instituições de ensino se vêm com objetivos únicos e características particulares, portanto, não suscetíveis de comparação.

Segundo Silva (1988, p. 203), a eficácia organizacional deve ser entendida como sendo “a capacidade da organização adquirir recursos escassos e valiosos na perseguição dos seus objetivos operacionais”.

Para Leitão (1987), a abordagem que considera os recursos adquiridos como parâmetros para indicar a eficácia da universidade sofre crítica de vários autores, segundo os quais, se na gestão da universidade é difícil estabelecer objetivos específicos, a definição dos recursos torna-se ambígua, inviabilizando sua utilização como critério.

Portanto, para dimensionar a eficácia da organização, é necessário entendê-la como composta de dois subsistemas: um estratégico, do qual fazem parte um conjunto de elementos, prioritariamente vinculados à interação da organização e o seu meio ambiente; e outro operacional, composto por um conjunto de elementos vinculados ao processo interno de transformar os recursos recebidos em produtos ou serviços demandados pela sociedade.

Para outros autores, a eficiência organizacional está vinculada à realização dos objetivos. Para Etzioni (1984), essa vinculação traz desvantagens tanto para o estudo quanto para a avaliação, na medida em que esse modelo de objetivo coloca o êxito como a realização plena do objetivo fixado. Em consequência, a desatenção com atividades que não estejam diretamente vinculadas aos objetivos pode produzir uma cadeia de insatisfação no interior da organização, cujo resultado, sem dúvida alguma, será a redução da eficiência organizacional. Por exemplo, ao centrar sua atenção nos objetivos, a organização pode estar ignorando o moral dos empregados.

Fica evidente que é no planejamento da avaliação o momento adequado para definir o objeto a ser avaliado o marco de referência, os objetivos a serem alcançados assim como a metodologia que será utilizada.

A construção do marco de referência, no contexto do tema que se está abordando, tem papel destacado ao assumir a missão de servir de guia, orientando o processo de avaliação. É a partir dele que serão definidos os aspectos a serem

avaliados, bem como a metodologia e as estratégias a serem seguidas com o intuito de obter as informações necessárias, que permitirão estabelecer a comparação entre o real e o desejado. Sua construção dar-se-á a partir do projeto político-pedagógico em vigor na universidade.

É importante reconhecer que a avaliação institucional das universidades não pode ser entendida como instrumento que mede atividades de indivíduos isolados; muito menos, atividades descoladas dos seus meios de produção. Ela deverá ser implementada como um processo com caráter essencialmente pedagógico, no qual são reconhecidas as formas e qualidade das relações existentes na instituição, buscando-se, constituir outras articulações, integrar novas ações em malhas mais amplas, relacionando as estruturas internas com a sociedade em geral.

A literatura apresenta diversos modelos, todos buscando identificar indicadores adequados para avaliar atividades universitárias. Todos eles, independente da abordagem, se quantitativa ou qualitativa, trazem consigo algumas características importantes: não permitem fazer comparações com os resultados obtidos, pois as especificidade de cada área do conhecimento ou de cada curso dentro da instituição devem, entre instituições, de ser respeitadas e precisam ser periodicamente revistos a partir da dinamicidade das atividades da universidade. É fundamental que a escolha dos indicadores leve em conta as características próprias, a vocação, as peculiaridades e o estágio de desenvolvimento de cada instituição (Landim, 1993).

A escolha dos indicadores é tida, na literatura e em seminários sobre avaliação, como matéria polêmica e extremamente complexa a partir da constatação que as instituições possuem especificidades de cursos, tamanhos, cultura, potencialidades, etc. muito diferentes. Há também como que um compromisso implícito que estabelece: nas universidades, seus processos de avaliação não devem ser instrumento de punição ou premiação e; no governo, que o processo não será utilizado para fixar escala de valor entre as instituições. No entanto, se não for efetuada algum tipo de comparação, também não será possível implementar medidas visando corrigir ou aperfeiçoar as atividades desenvolvidas. O que, em certa medida, tem produzido dúvidas quanto ao destino dos resultados da avaliação.

Diante deste contexto, a escolha de indicadores, mesmo os considerados comuns à instituição, deverá considerar aspectos peculiares à vida da universidade em particular, além da imperiosa necessidade de serem compreendidos por todos os aspectos do processo. Sempre será importante dispender esforços institucionais no sentido de desenvolver indicadores com qualidade suficiente para permitir comparações entre instituições, e, talvez a mais significativa, comparações na própria instituição ao longo do tempo. A construção de um conjunto de indicadores que permita adequada avaliação das universidades continuará sendo demandado pelas próprias universidades, pela sociedade e pelas autoridades responsáveis pela educação do País.

Outro problema sério, quando se aborda a necessidade de construir indicadores para avaliar, diz respeito à qualidade e confiabilidade dos dados disponíveis que na maioria dos casos não permite estabelecer comparações relevantes na própria universidade, muito menos entre as instituições de ensino superior. Hoje, diante do número elevado de dados disponíveis da ausência de séries históricas confiáveis é fácil perder-se na análise diante da impossibilidade de hierarquizá-los segundo sua importância e significado.

Neste contexto, os dados não estão sendo utilizados, a não ser de forma bastante precária, tanto pelo governo como pelas universidades, com finalidade avaliativa e nem são publicitados de forma adequada para a sociedade. Esta situação só pode ser justificada a partir da ausência de políticas educacionais, o que impõe a seguinte constatação: se não se tem claro que objetivos se pretende com o ensino superior, não é possível construir indicadores adequados para efetuar sua avaliação. Dessa forma, é imprescindível incentivar debates públicos em torno de indicadores para o ensino superior, sua classificação em razão do que se pretende medir, alcance e limitações em análises dos sistemas como um todo ou análise de uma universidade em particular.

Nesse sentido Cuenins (1986) propôs que são admitidos três tipos diferentes de indicadores:

- os indicadores simples, que tentam permitir a descrição, a menos visadas possível, de uma situação, expressos normalmente através de números absolutos;
- indicadores de desempenho, que por serem relativos necessitam de um marco de referência, isto é, de um padrão, um objetivo. É evidente que qualquer indicador simples poderá ser transformado num indicador de desempenho, que têm a capacidade de quando tenderem para um sentido, isto indicar uma situação melhor, mas, se a tendência for em sentido contrário, indicam que a situação piorou;
- indicadores gerais, originados fora da instituição, com base em opiniões, levantamentos ou estatísticas gerais, a exemplo do que é feito pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para avaliar a pós-graduação.

A partir das diversas maneiras possíveis de combinar os insumos dentro da universidade, surgirão os diversos métodos pelos quais ela opera, constituindo-se, assim, seu processo educacional, ou seja, seus métodos pedagógicos de ensino, o modo como fará a combinação entre ensino e pesquisa. Como já mencionado, em geral a construção de indicadores de desempenho dá-se a partir do estabelecimento de relações entre insumos e produtos, por tratarem-se de variáveis mais fáceis de ser encontradas e qualificadas, enquanto variáveis de processo, como diferentes metodologias para o ensino, não são incluídas pela dificuldade de mensuração. Outras variáveis interdependentes no processo que podem interferir de forma decisiva no resultado, normalmente não consideradas pelos indicadores, diante da sua difícil mensuração, são a cultura do ambiente em que está inserida a universidade e a heterogênea composição do corpo docente.

O Ministério da Educação tem utilizado os indicadores: custo por aluno/professor, relação aluno/professor, relação aluno/funcionários, relação aluno/funcionários administrativos, relevância da pesquisa realizada, entre outros, para avaliar o desempenho das universidades federais. Um documento, contendo críticas à utilização de indicadores de produtividade nas universidades, foi produzido por Gaetani e Schwartzmann, em 1991. Nele, os autores concluem que tais

indicadores são insuficientes e inadequados como base de comparação, quando se quer confrontar resultados alcançados por diferentes instituições de ensino.

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho procurou estudar o processo de Avaliação Institucional da UFSM e os fatores intervenientes segundo a percepção de seus docentes. A partir da revisão, com base na literatura específica, elaborou-se uma série de considerações conceituais. Especificamente, os aspectos destacados na fundamentação teórica apresentada possibilitaram a elaboração e aplicação de uma metodologia que permitisse atingir o objetivo deste estudo.

Para Cervo (1983), cada abordagem ou busca permite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos a partir do objeto de estudo objetivos visados e da preparação do pesquisador.

A partir dos objetivos gerais, a pesquisa foi realizada como sendo uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1991) as pesquisas descritivas objetivam primordialmente, entre outros, descrever as características de determinada população. Pesquisas descritivas, no entendimento de Marconi (1990), são estudos empíricos que têm como finalidade principal delinear ou analisar as características, os fatos ou fenômenos fazer a avaliação e isolar as variáveis principais. Retornando aos aspectos qualitativos mencionados pela população, é necessário o uso de escalas que possibilitem a qualificação.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A realização desta pesquisa implicou em um estudo aprofundado de um fenômeno particular, efetivado em uma única organização, a Universidade Federal de Santa Maria. Nessa dimensão, caracteriza-se como um trabalho do tipo estudo de caso. Para Gil (1991), o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo profundo de poucos objetivos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Já para Young (1960), o estudo de caso refere-se a um conjunto de

dados que descrevem uma fase ou a totalidade de um processo social, em suas várias relações internas.

Quanto a estratégia de pesquisa, não se realizou qualquer interferência casual. Trata-se, assim, de um estudo descritivo, com o objetivo de identificar e analisar a percepção dos docentes em relação á avaliação da UFSM, bem como dos fatores que nela interferem.

A perspectiva deste estudo foi sincrônica, à medida que reflete a situação existente no momento da coleta dos dados, sem levar em conta sua evolução. Isso quer dizer que estudos posteriores poderão identificar outras situações, outros fatores (Richardson, 1999).

### **3.2 Pressupostos de pesquisa**

Os pressupostos que fundamentaram a realização desta pesquisa foram:

- a) na organização universidade, estão presentes fatores capazes de interferir no processo de avaliação, facilitando ou dificultando sua implementação;
- b) para alcançar seus objetivos, a universidade depende do comprometimento do seu corpo docente, sendo, por isso, importante conhecer a percepção dos docentes sobre os fatores que interferem no seu processo de avaliação;
- c) a universidade, como qualquer outra instituição ou empreendimento público, pode e deve ser avaliada;
- d) a universidade, como um *locus* burocrático e acadêmico, para funcionar de forma eficaz, exige um processo de avaliação adequado.

### **3.3 Perguntas de pesquisa**

- a) Qual a percepção dos docentes sobre o Processo de Avaliação Institucional na UFSM?

- b) Quais são os fatores que, na percepção dos docentes, facilitam a implementação do Processo de Avaliação Institucional na UFSM?
- c) Quais são os fatores, que na percepção dos docentes, dificultam a implementação do Processo de Avaliação Institucional na UFSM?
- d) Quais são, na percepção dos docentes, as perspectivas da Avaliação Institucional na UFSM?

### **3.4 Delimitação de estudo**

O estudo limitou-se a buscar, num primeiro momento, conhecer a percepção dos docentes da UFSM sobre a avaliação institucional em implementação na Instituição para a seguir, partindo da percepção desses mesmos docentes, identificar os fatores que interferem na avaliação.

Portanto, apesar da ampla literatura sobre avaliação institucional, o estudo está circunscrito ao processo de avaliação existente na UFSM na percepção dos docentes, colhidas de 28 de maio a 18 de junho de 2001.

A população alvo da pesquisa está constituída pelos docentes de nível superior, pertencentes ao quadro permanente de pessoal docente da UFSM, isto é, funcionários públicos federais. Portanto, não serão computados os professores substitutos e visitantes.

A população pesquisada compreende os docentes pertencentes às categorias docentes de professor auxiliar, assistente, adjunto e titular; com titulação de graduado, especialista, mestre e doutor; que estejam vinculados a um dos seguintes regimes de trabalho: 20h (vinte horas semanais), 40h (quarenta horas semanais ou D.E. (dedicação exclusiva).

A população pesquisada abrangeu os 1.101 professores da UFSM, conforme mapa do quadro docente, emitido em 18-12-2000, pela Comissão Permanente de Pessoal Docente, distribuídos pelos oito Centros de Ensino e nos

sessenta e sete Departamentos Didáticos que fazem parte da estrutura da Universidade.

Em relação a amostra, seu tamanho foi definido á partir da fórmula (1) proposta por Gil (1995, p.101), apresentada a seguir:

$$(1) \quad n = \frac{T^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + T^2 \cdot pq}$$

Em que:

n= tamanho da amostra;

T2= nível de confiança escolhido, expresso em números de desvios-padrão;

p= percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q= percentagem complementar (100 – p);

N= tamanho da população;

e= erro máximo consentido.

Os parâmetros utilizados neste trabalho foram os seguintes:

T2= 4, ou seja, um nível de confiança de 95%;

p = q = 0.50;

N= 1.101.

O uso de p = q = 0,50 decorre do fato de não se ter conhecimento de referência anterior a respeito destes parâmetros para a população pesquisada.

Aplicando-se os parâmetros anteriormente descritos na fórmula (1), determinou-se uma amostra com um tamanho igual a 163 elementos, representando 14,8% da população estudada.

Para selecionar os elementos que compõem a amostra, optou-se pela técnica de amostragem estratificada, que permite planejar a amostra de tal forma que se alcance o objetivo de escolher um determinado número de itens do universo em que estão incluídos (Selltiz, 1995).

Com a intenção de proteger a representatividade, garantindo que os diversos estratos conhecidos da população estejam adequadamente representados na amostra, utilizou-se a amostragem estratificada proporcional para determinar a amostra (Mann, 1970), cuja composição é apresentada na Tabela n. 01.

Tabela 01 – Quantidade amostral por departamento didático da UFSM

Centro	Departamento	Nº Docentes	14,8%	Amostra por Departamento	Amostra por Centro
CCNE	Biologia	23	3,4	3	26
	Estatística	13	1,92	2	
	Física	34	5,03	5	
	Geociências	21	3,1	3	
	Matemática	40	5,92	6	
	Química	43	6,36	7	
CCR	Eng. Florestal	14	2,07	2	26
	Grandes Animais	16	2,36	3	
	Pequenos Animais	9	1,33	1	
	EAER	15	2,22	2	
	Eng. Rural	21	3,10	3	
	Def. Fitossanitária	9	1,33	1	
	Fitotecnia	24	3,55	4	
	Veterinária	9	1,33	1	
	Solos	16	2,36	3	
	Tec. Alimentos	15	2,22	2	
	Zootecnia	26	3,84	4	
CCS	Análises Clínicas	9	1,33	1	41
	Cirurgia	29	4,29	4	
	Clínica Médica	29	4,29	4	
	Enfermagem	24	3,55	4	
	Estomatologia	32	4,73	5	
	Farmácia Industrial	10	1,48	2	
	Fisiologia	13	1,92	2	
	Fisioterapia	20	2,96	3	
	Gineco. Obstetrícia	14	2,07	2	
	Micro Parasitária	11	1,62	2	
	Morfologia	22	3,25	3	
	Neuropisiquiatria	6	0,88	1	
	Odonto Restauradora	19	2,81	3	
	Otorrino/Fono	13	1,92	2	
	Patologia	8	1,18	1	
	Pediatria	10	1,48	1	
Saúde Comunitária	6	0,88	1		
CE	Adm. Escolar	13	1,92	2	11
	Fund. Educacional	16	2,36	2	
	Metodologia	35	5,18	5	
	Ed. Especial	11	1,62	2	
CCSH	Administração	27	3,99	4	24
	Comunicação	17	2,51	3	
	Economia	20	2,26	3	
	Contábeis	15	2,22	2	
	Direito	29	4,29	5	
	Documentação	10	1,48	1	
	Filosofia	10	1,48	1	
	Sociologia	14	2,07	2	
	História	11	1,62	2	
Psicologia	9	1,33	1		
CT	Exp. Gráfica	10	1,48	1	19
	Estrutura	19	2,81	3	
	Hidráulica	6	0,88	1	
	Transportes	8	1,18	1	
	Termodéctica	17	2,51	3	
	Fab. Máquinas	9	1,33	1	
	Eng. Industrial	10	1,48	1	
	Eletromecânica	14	2,07	2	
	Eletro. Comp.	27	3,99	4	
	Arquitetura	12	1,77	2	
CAL	Artes Visuais	22	3,25	3	12
	Letras Clássicas	5	0,74	1	
	Letras Estrangeira	16	2,36	2	
	Letras Vernáculo	14	2,07	2	
	Música	20	2,96	3	
	Artes Cênicas	5	0,74	1	
CEFD	Desp. Coletivo	11	1,62	2	4
	Desp. Individual	7	1,03	1	
	Met. Tec. Desp.	6	0,88	1	
TOTAL			162,5	163	163

### 3.5 Coleta e interpretação de dados

Os dados utilizados no estudo são provenientes, basicamente, de fontes primárias, obtidos por meio de questionário respondido pelos docentes; mas também foram utilizados dados oriundos de fontes secundárias.

O questionário utilizado, em anexo, elaborado a partir da revisão da literatura, com afirmativas sobre a avaliação institucional da UFSM e uma lista de fatores que normalmente interferem na avaliação, permite verificar e analisar a avaliação da UFSM e identificar os fatores que interferem nesse processo, seja dificultando ou facilitando, na percepção dos seus docentes. Para qualificar a coleta de dados, o questionário foi pré-testado em docentes lotados nos departamentos didáticos pertencentes ao Centro de Ciências Sociais e Humanas.

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários, obtidos por meio da análise dos seguintes documentos: Projeto de Avaliações da UFSM, Projeto Político-Pedagógico e Relatórios elaborados pela Comissão Central de Avaliação.

Como este estudo identifica uma situação de pesquisa em que os dados trabalhados caracterizam-se como variáveis qualitativas, e a análise qualitativa não permite que os objetivos propostos sejam atingidos, foi necessário encontrar uma forma de arranjar as variáveis para que passassem representar uma série quantitativa. O recurso encontrado foi lançar mão de técnicas de escalonamento, por permitirem transformar uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa (Good e Hatt, 1979).

Então, para coletar os dados da pesquisa, foi utilizado o método escalar desenvolvido por Likert (1979), ou seja, solicitou-se, a cada docente entrevistado, a escolha da alternativa, entre as apresentadas, que melhor expressasse sua percepção em relação à avaliação da UFSM e sobre os fatores que nela interferem. Para tanto, o questionário foi estruturado com questões tipo escala de Likert.

O questionário utilizado foi dividido em três partes. A parte I buscou obter informações gerais do tipo: categoria do docente, titulação, regime de trabalho,

centro de ensino de lotação, tempo de serviço e se ocupa ou já ocupou cargo de chefia na UFSM. A partir desses dados, foi possível fazer uma caracterização dos docentes pesquisados e identificá-los nas respostas dadas.

A parte II compreendeu quarenta e cinco afirmativas sobre a avaliação da UFSM, para que os docentes expressassem sua percepção sobre cada uma delas. Isso permitiu identificar como está e qual a perspectiva do processo de avaliação em andamento na Universidade.

Nesta parte do questionário, cada entrevistado escolheu, entre cinco alternativas, aquela que melhor expressassem sua percepção, para cada uma das afirmativas formuladas, seguindo os seguintes critério:

- 1 = corresponde ao grau máximo;
- 2 = corresponde a um valor situado entre o grau máximo e o médio;
- 3 = corresponde ao grau médio;
- 4 = corresponde a um valor situado entre o grau médio e o mínimo;
- 5 = corresponde ao grau mínimo.

Por último, na parte III, foi apresentada uma lista contendo vinte e oito fatores para os docentes indicarem os que não interferem e os que interferem na avaliação da Universidade. A seguir, entre os fatores que interferem, especificaram se a interferência facilita ou dificulta o processo de avaliação assim como o grau e a intensidade com que ela se manifesta. Tal procedimento permitiu identificar os fatores que estão interferindo na avaliação da UFSM, assim como o sentido e a intensidade dessa interferência.

Os docentes definiram o grau com que essa interferência se manifesta, obedecendo à seguinte escala:

- 1 = corresponde ao grau mínimo;
- 2 = corresponde a um valor situado entre o grau mínimo e o médio;
- 3 = corresponde ao grau médio;
- 4 = corresponde a um valor situado entre o grau médio e o máximo;
- 5 = corresponde ao grau máximo.

Para obter os dados primários da pesquisa, foram aplicados 163 questionários para os docentes selecionados na amostra, segundo o Centro de Ensino a que pertencem e o Departamento Didático em que estão lotados.

Na distribuição dos questionários, contou-se com a parceria da secretaria de cada um dos Centros de Ensino, que se encarregou de fazer chegar aos docentes, no seu Departamento de lotação.

Apesar de algumas dificuldades, conseguiu-se o retorno da totalidade dos questionários. Quanto à receptividade, constatou-se algum tipo de resistência, com o recebimento de alguns questionários com questões sem responder ou totalmente em branco. Não foi possível identificar os motivos pelos quais tal fato ocorreu.

No tratamento dos dados, foram utilizados elementos da estatística descritiva como:

- tabelas de distribuição de frequência;
- gráficos;
- medidas de tendência central como média desvio-padrão.

Para fazer o tratamento estatístico dos dados, utilizou-se o *software Excel e Statística*.

### 3.6 Definição de termos

Definem-se, a seguir, os principais termos utilizados neste trabalho:

- **Avaliação Institucional:** instrumento de gestão utilizado para avaliar a Universidade como uma organização inserida num meio social específico;
- **Categoria Docente:** Identifica a posição do Professor de acordo com a carreira do Magistério Superior, podendo ser Professor Auxiliar, Assistente, Adjunto ou Titular;

- **Docente:** identifica Servidor Público integrante da categoria de magistério superior, de acordo com a legislação, que exerce suas atividades na Universidade;
- **Docente em Regime de Dedicção Exclusiva (DE):** identifica os professores chamados de tempo integral, trabalham só para a UFSM, não podendo ter vínculo empregatício com outras organizações;
- **Docentes em Regime de Quarenta Horas (40h):** identifica os professores que trabalham 40 horas por semana na Universidade e podem ter vínculo empregatício com outra organização;
- **Docente em Vinte Horas (20h):** identifica os professores que trabalham 20 horas por semana na Universidade e podem ter vínculo empregatício com outra organização;
- **Fatores Intervenientes:** são os aspectos relativos à natureza organizacional da Universidade, ao ambiente e à metodologia de avaliação utilizada, pois representam possibilidades e limitações, que interferem, de forma positiva ou negativa, no processo de avaliação;
- **Processo de Avaliação:** designa a investigação de uma realidade. Pressupõe a existência de uma série de etapas, ordenadas e inter-relacionadas entre si: a) planejamento, organização e implantação do instrumento de avaliação; b) análise da informação, e c) elaboração do julgamento do valor a partir dos méritos e dos deméritos do objeto avaliado;
- **Regime de Trabalho:** identifica a carga horária semanal de trabalho do professor na Instituição, estipulada no contrato de trabalho;
- **Titulação Docente:** identifica a formação acadêmica do Professor: Graduado, Especialista, Mestre ou Doutor.

### 3.7 Limitações de pesquisa

Muito embora tenham sido observados todos os cuidados considerados adequados ao longo do estudo, permanece a possibilidade de existirem restrições e limitações ao trabalho realizado. A seguir, estão relacionadas as limitações que

foram consideradas mais significantes em termos de possível interferência nos resultados obtidos:

- os dados coletados expressam a percepção dos entrevistados sobre o tema no momento da coleta e sempre existe a possibilidade que fatores aleatórios tenham exercido algum tipo de influência;
- na elaboração do questionário foi necessário optar por alguns aspectos teóricos, desconsiderando-se outros;
- o estudo foi realizado somente com os docentes e representa os seus juízos de valor, não representando a realidade da comunidade universitária da UFSM;
- além disso, o uso de questionários fechados, pode ter reduzido a interpretação dos dados. Com certeza, numa pesquisa de natureza qualitativa, com entrevistas, poderiam Ter sidos melhor aprofundados alguns conteúdos aqui identificados.

## **4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM**

### **4.1 Histórico da UFSM**

A Universidade Federal de Santa Maria tem sua sede na Cidade Universitária “Professor José Mariano da Rocha Filho” no bairro de Camobi, km 9, rodovia RS 509, município de Santa Maria, onde se desenvolve a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. No centro da cidade, ainda encontram-se funcionando alguns cursos, a sede administrativa de um Centro de Ensino e outras unidades de atendimento à comunidade.

O *campus*, onde está localizada a Universidade, possui uma área total de 1.906,57 hectares, com edificações que perfazem 231.162 m<sup>2</sup> de área construída. No centro de Santa Maria, a área construída atinge o montante de 22.410 m<sup>2</sup> e nos municípios de Frederico Westphalen, Iraí e Jaguari mais uma área de 19.100 m<sup>2</sup> em construções. Assim, a área total construída da UFSM, até dezembro de 2000, era de 272.672 m<sup>2</sup>.

Criada a partir da lei n. 3834-C, de 24 de dezembro de 1960, e com sua instalação a partir de 18 de março de 1961, é uma autarquia federal de regime oficial, voltada para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e à prestação de serviços à comunidade.

O embrião da Instituição foi a área da Saúde, iniciando-se com as faculdades de Farmácia, em 1931, e de Medicina, em 1954. Em seguida, criaram-se as faculdades de Agricultura e Tecnologia, em 1962, Belas Artes, em 1963, e Humanidades, em 1965.

A Instituição possui, hoje, em pleno desenvolvimento, sessenta cursos de graduação, 47 cursos de pós-graduação permanentes (09 de doutorado, 23 de mestrado e 15 de especialização), além de realizar, anualmente, cursos de

especialização e de aperfeiçoamento não-permanentes para atender às mais diversificadas e urgentes demandas regionais. Oferece também ensino médio profissionalizante e pós-médio nos Colégios Agrícolas de Santa Maria e de Frederico Westphalen e no Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, tudo de acordo com um modelo de gestão acadêmica comprometido com a missão de capacitar o homem e fixá-lo à terra, dando-lhe as condições necessárias para gerar seu próprio desenvolvimento e ser agente das mudanças em seu contexto social.

A UFSM oferece, anualmente, 2321 vagas, das quais 260 são destinadas para o Ensino Médio e 2061 estão disponíveis para a graduação. Sempre preocupada em permitir um maior número de oportunidades de ingresso na Universidade Pública, a partir de 1999, foi reformulado um procedimento para determinar, em cada curso, as vagas disponíveis a serem ofertadas em Edital Público, para transferência e reingresso. Até o primeiro semestre de 2001, ingressaram na Universidade alunos através deste procedimento.

Em 2000, o contingente estudantil da UFSM situava-se em torno de 14.300 alunos, distribuídos nos diferentes níveis de ensino. A demanda total, por vagas, no último vestibular, foi de aproximadamente 27.000 candidatos, resultando numa média de 11,7 candidatos por vaga ofertada. O aumento de vagas, ocorrida no vestibular de 1999, os novos cursos de Pós-graduação, as novas vagas de reingresso e transferência e as novas especialidades no ensino pós-médio farão com que o contingente estudantil da UFSM alcance, nos próximos anos, o total de 16.000 alunos.

O corpo docente da Universidade, de acordo com os dados registrados até 31 de dezembro de 2000, é de 1.368 professores, dos quais 91% estão vinculados às atividades relacionadas com as funções básicas da graduação e da pós-graduação, além do envolvimento com atividades administrativas, e 9% estão vinculados às atividades de ensino médio. O corpo do pessoal técnico-administrativo é formado por 2.430 funcionários, dos quais 1.073 estão vinculados ao Hospital Universitário.

A estrutura administrativa da Universidade compõe-se basicamente de três níveis: a Administração Superior, os Centros de Ensino e os Departamentos Didáticos. A Administração Superior é composta pelos Órgãos Deliberativos: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o de traçar as Diretrizes Instituições e o Conselho de Curadores.

A Administração Superior é composta pela reitoria, cargo executivo superior exercida pelo reitor, atua na coordenação e superintendência de todas as atividades universitárias, e pelos órgãos de apoio e assessoramento: as Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa, Extensão, Administração, Planejamento, Recursos Humanos, Assuntos Estudantis e da Prefeitura da Cidade Universitária.

No nível intermediário, a Administração da Universidade está dividida em oito Centros de Ensino, tendo como instância deliberativa o Conselho do Centro e como instância executiva o Diretor e o Vice-diretor, com o apoio de órgãos auxiliares.

No nível básico, a administração se dá através dos 68 Departamentos Didáticos, os quais, em termos de organização administrativo-didática compreendem disciplinas afins e congregam docentes com objetivo comum de ensino, pesquisa e extensão. No âmbito de cada departamento didático, as funções deliberativas são exercidas pelo Conselho Departamental.

A UFSM possui uma Biblioteca Central onde se encontram mais de 71.000 livros e teses e 5.200 folhetos, complementada por sete bibliotecas setoriais, localizadas nos Centros de Ensino, com um acervo de mais de 51.000 livros e teses e mais 2.200 folhetos.

## **4.2 Avaliação Institucional da UFSM**

A Universidade Federal de Santa Maria consciente de seu papel na realidade social na qual está inserida, tem se preocupado em avaliar suas atividades. Tal preocupação torna-se evidente, ao longo do tempo, através dos

projetos: “Diagnósticos do Desempenho da Universidade Federal de Santa Maria”, de 1980, “Proposta de Avaliação da Universidade Federal de Santa Maria”, de 1986, “Indicadores de Desempenho dos Departamentos da UFSM”, de 1989. Atualmente, o projeto a “Avaliação do Docente pelo Discente”, regulamentado através de Resolução n. 24 de 25-11-1993 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, é aplicado, semestralmente, em todos os Departamentos Didáticos, quando todos os alunos avaliam as disciplinas cursadas naquele semestre e seus professores.

A criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, em 1993, pelo Ministério da Educação, veio ao encontro dos propósitos da administração da UFSM, de continuar buscando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela Instituição à sociedade, refletidas no trinômio Ensino-Pesquisa-Extensão. A UFSM aderiu ao programa, em 1994, criando a Comissão de Apoio à Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação, com base nos seguintes pressupostos:

- a) é necessária a compreensão crítica de que a educação superior no País, em sentido geral, não se constitui em um sistema isolado e independente dos demais setores sociais e econômicos da sociedade;
- b) a educação superior precisa ser construída a partir de um exame crítico de seus problemas intrínsecos, de forma a não desvirtuar os objetivos e as características que singularizam a sua função;
- c) uma universidade que não contar com um processo permanente de auto-análise e de um conhecimento mais profundo das relações que se estabelecem entre a Instituição e o contexto em que está inserida, afasta-se, cada vez mais, das exigências da sociedade além de afastar-se de seus objetivos principais, tendo como resultado reflexos na própria formação de seus egressos e na qualidade de seus profissionais;
- d) o compromisso de uma Instituição Pública, é em primeiro lugar, com o homem, o conhecimento e a sociedade e, por isso, deve procurar refletir sobre sua atuação tanto em termos de eficácia e eficiência como também no seu papel científico-social.

A Avaliação Institucional da UFSM tem como marco teórico, que lhe dá a adequada sustentação, o Projeto Político Pedagógico da Universidade, aprovado no

ano de 1993 e reformado em 2000, pela Resolução n. 017, de 20-12-2000, aprovada pelo Conselho de Pesquisa e Extensão.

O Projeto Político Pedagógico estabelece (UFSM, 2000, p. 39):

Com relação à Avaliação Institucional, cabe enfatizar os seguintes tópicos: é imprescindível o incentivo à avaliação interna dos cursos, devem-se condicionar reformas curriculares ou reformas de conteúdo de disciplinas à Avaliação Institucional; é necessário prever, no Projeto Político-Pedagógico, o respeito e aperfeiçoamento da Avaliação Institucional.

Com base na Resolução n. 24, de 25 de novembro de 1993, a Avaliação Institucional da UFSM foi normalizada. Ela dispõe sobre as diretrizes da Avaliação na Instituição em termos de: finalidade, objetivos, avaliação dos cursos, da produção científica, das atividades de extensão e da gestão universitária. A fim de viabilizar a experiência no âmbito da UFSM, foi priorizada a implementação da avaliação institucional a partir de um projeto piloto em um dos Centros de Ensino. O escolhido foi o Centro de Ciências Rurais, onde, no dia 24-08-1994, foi realizado o I Seminário sobre Avaliação Institucional do Centro de Ciências Rurais, como marco inicial da implantação do projeto piloto, o que só veio efetivamente ocorrer em julho de 1996.

Em 1995, como prosseguimento das ações visando implementar o processo de avaliação, foram criadas a “Comissão de Apoio à Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação da UFSM”, por meio da portaria n. 33.124, e as Comissões Setoriais em cada um dos Centros de Ensino.

Em julho de 1994, marco inicial da implementação da avaliação, foram realizados três painéis de sensibilidade: o primeiro junto com o Diretório Central dos Estudantes e com a participação do Pró-Reitor de Graduação; o segundo junto com os Diretores dos Centros de Ensino e com a participação do Reitor e dos Pró-Reitores de Graduação e de Extensão; e o terceiro junto com a comunidade universitária, com a participação da professora Maria José Feres, do MEC. Em setembro de 1994, foi promovido um encontro para ouvir o relato da experiência da

Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), visando sensibilizar a Comunidade Universitária. Em novembro de 1994, foram realizados dois eventos junto à Comunidade Universitária: o relato da experiência da Fundação Universidade de Rio Grande (FURG) e um painel com o Professor Orlando Pilati, do MEC.

Em 1995, entre os eventos realizados na Universidade, merecem destaque: a palestra sobre Avaliação nas Universidades Brasileiras, no I Seminário de Avaliação Institucional do Curso de Enfermagem – Centro de Ciências da Saúde em março; a palestra de sensibilização sobre o Projeto de Avaliação da UFSM na I Semana Acadêmica do Curso de Zootecnia em abril; a palestra para os três segmentos (docentes, funcionários e alunos) sobre a experiência da UFSC em setembro; e a palestra de sensibilização sobre o Projeto de Avaliação para a comunidade do Centro de Artes e Letras, com a criação da Comissão de Apoio à Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação no âmbito da Administração Superior e das Comissões Setoriais no âmbito de cada Centro de Ensino, em dezembro.

Durante o primeiro trimestre de 1996, foi elaborado o projeto para a Avaliação Institucional da UFSM, contendo objetivos, metodologia, estratégia de ação e os indicadores a serem utilizados; elaborados e aprovados os Módulos 1, 2 e 3 do Instrumento de Avaliação; a UFSM aderiu ao Grupo de Montevideu, com a designação de representante da Universidade para o grupo temático sobre Avaliação Institucional. Em março de 1996, ocorreu palestra de sensibilização, durante a Semana Acadêmica do Curso de Arquivologia. Em abril, no IX fórum de Pró-reitores de Graduação das Universidades Brasileiras, foi feito relato sobre a experiência da UFSM em Avaliação Institucional; em maio, foram dois artigos sobre o Projeto de Avaliação da UFSM durante a IV Jornada de Pesquisa do Grupo de Montevideu. Em outubro de 1996, na XXXVI Reunião Anual da Associação Brasileira de Educação Agrícola, foi apresentada a metodologia de avaliação utilizada pela UFSM, e, no Centro de Tecnologia é realizada palestra de sensibilização para aquela comunidade.

No início de 1997, foram elaborados os cadernos de resultado da Avaliação Institucional no CCR – Plano Piloto do projeto da UFSM. Em abril de 1997, houve a

elaboração dos módulos 4, 5, 6 e 7, completando o Instrumento de Avaliação. Em maio de 1997, aconteceu o Encontro sobre a Avaliação Institucional na UFSM, envolvendo os três segmentos, realizado com o objetivo de sensibilizar a Comunidade Universitária. No mês de setembro de 1997, foi realizado, em Santa, Maria o I Encontro Internacional sobre Avaliação Institucional, em conjunto com a Associação Universitária do Grupo de Montevideu, quando foram apresentados os primeiros resultados do Projeto Piloto – CCR.

O ano de 1998 iniciou-se com realização do Seminário “Avaliação Institucional, instrumento de dualidade educativa”, com a Professora Tereza Penna Firme, no Centro de Educação. Em junho, após ampla análise e discussão nas diversas instâncias da Universidade realizou-se análise e reformulação dos Instrumentos de Avaliação; unificação dos Instrumentos de Avaliação de desempenho de docentes e criação do instrumento para avaliar a Comissão Central de Avaliação.

Em julho, realizou-se uma reunião do Pró-Reitor de Graduação com os Coordenadores dos Cursos de Graduação que participaram do Exame Nacional de Cursos (Provão), visando agilizar a implementação do processo de avaliação nesses cursos. Em outubro, no Centro de Ciências Sociais e Humanas, a Comissão de Avaliação do Centro foi reformulada e o processo foi retomado com a realização de reuniões de sensibilização.

Por último, ainda em 1998, criou-se uma estrutura independente para coordenar os programas de Avaliação Institucional e Qualidade da UFSM, a partir da criação do Grupo Técnico de Apoio à Qualidade.

### **4.3 Projeto de Avaliação Institucional da UFSM**

A UFSM inseriu-se no Programa de Avaliação Institucional por entender que a Universidade que não contar com um processo de avaliação, afasta-se, cada vez mais, das exigências da sociedade, distancia-se de seus princípios e objetivos, compromete sua missão, com reflexos na formação de seus egressos e na

qualidade de seus profissionais. Seu caráter público impõe o compromisso de contribuir com o desenvolvimento econômico e cultural, de participar e promover, de forma dinâmica, do processo de transformação da sociedade, buscando, sempre, o progresso do próprio homem, sem perder de vista os valores e identidade cultural do meio onde está inserida. Não deve ser confundida como sendo somente um diagnóstico, um mero levantamento de informações e estabelecimento de valores, mas, compreendida como processo que a partir de um conjunto de ações propicia a reflexão, troca de experiências, reforço de direções e mudanças de atitudes dos membros que compõe a comunidade universitária.

Apresenta-se, a seguir, o Projeto de Avaliação Institucional na UFSM, Ensino de Graduação, publicado pela Pró-reitoria de Graduação, em 1997, e em implementação na Universidade (UFSM, 1997).

#### *4.3.1 Objetivos*

##### *4.3.1.1 Geral*

Instituir, na Universidade Federal de Santa Maria, o processo de Avaliação Institucional como prática permanente e pressuposto de controle de qualidade, no sentido de garantir padrões de desempenho esperados pela sociedade.

##### *4.3.1.2 Específicos:*

- Incentivar um processo de autocrítica da Instituição para garantir a busca de qualidade e também para prestar contas à sociedade da consonância de suas atividades com as demandas científicas e sociais da atualidade;
- 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 da Universidade;

- Diagnosticar a inter-relação das tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração;
- Contribuir na reformulação das práticas curriculares e no processo de integração de ensino, pesquisa e extensão.

#### 4.3.2 Metodologia

Institucionalmente, a avaliação, como um todo, foi programada obedecendo á seguinte ordem:

- Avaliação do Ensino de Graduação;
- Avaliação da Gestão Universitária;
- Avaliação da Extensão;
- Avaliação da Pesquisa.

##### 4.3.2.1 Avaliação do ensino de graduação

Para melhor descrever a Avaliação Institucional do Ensino de Graduação, na UFSM, serão descritas as etapas, pelas quais o processo de avaliação se desenvolverá.

##### 4.3.2.1.a Sensibilização

No entender da Instituição, bem como da Comissão de Avaliação Institucional, a sensibilização, embora seja uma etapa do processo, não é estanque em si mesma, e sim permanente e contínua, tendo em vista a necessidade de motivar e envolver as pessoas no processo avaliativo e, portanto, encontra-se em pleno desenvolvimento na UFSM. Assim, num primeiro momento, estão sendo realizadas reuniões em todas as unidades e subunidades de ensino e órgãos suplementares. As principais ações durante esta etapa foram:

- Reuniões com diretores e Coordenadores dos Cursos de Graduação nas Unidades de Ensino da UFSM;
- Formação de Comissões de Avaliação por Centros de Ensino e Cursos de Graduação da UFSM;
- Palestra de sensibilização sobre a Avaliação Institucional e relatos de experiências nas IES. Público alvo: Diretores de Unidades de Ensino, Coordenadores de Cursos de Graduação, Chefes de Departamentos e Comissão de Avaliação;
- Reuniões com representantes estudantis, colegiados de cursos, departamentos, professores, entidades de classe e representantes da sociedade em geral;
- Elaboração de material de divulgação do trabalho da comissão: proposta de trabalho da Comissão, boletim informativo bimestral e cadernos de avaliação.

#### 4.3.2.1.b Diagnóstico

Concebida como um processo institucional, visto que engloba as múltiplas atividades desenvolvidas, a avaliação deve constituir-se em um instrumento que permita analisar o desempenho da Instituição em todos os seus níveis e aspectos. Para isto, a etapa do diagnóstico é dividida em dois momentos. No primeiro momento, faz-se necessário o levantamento das informações pertinentes, constituídas na proposta como variáveis qualitativas e quantitativas suficientes, o que implica na concepção de um Centro de Informações. A partir dessa compreensão, foi implantada uma base de dados com o objetivo de estruturar um sistema de informações com características que permitam a atualização rápida, descentralizada e eficiente de informações, com ágil recuperação e capaz de suportar a emissão sistemática de relatórios, servindo como subsídio à Avaliação Institucional, através da disponibilidade de variáveis e indicadores essenciais a esse processo.

As variáveis relativas às atividades universitárias na Avaliação Institucional serão as seguintes:

- Aluno: nesta variável, serão relacionados os alunos ativos nos diferentes níveis de ensino e categorias da UFSM;
- Ingressantes: significa o aluno que ingressa na UFSM a cada ano através de todas as formas de acesso previstas na legislação e no regimento;
- Diplomado: o aluno que, a cada ano, seus ciclos de estudos, nos diferentes níveis de ensino;
- Docente: levantamento dos professores em efetivo exercício docente do quadro permanente, os professores substitutos, os visitantes e os professores participantes do Programa Especial para Participação de Professores Aposentados;
- Funcionários: número total de técnico-administrativos nos diferentes níveis (pessoal de apoio, nível médio e superior), envolvidos nas atividades-fim e nas atividades-meio da UFSM;
- Área construída: total de m<sup>2</sup> de superfície construída por tipo de atividade desenvolvida, por exemplo sala de aula, auditório, laboratório, *atelier*, biblioteca, área experimental, hospital, creche, restaurante universitário, entre outras;
- Acervo bibliográfico: número de títulos e periódicos existentes na Biblioteca Central e Setoriais da UFSM;
- Produção acadêmica: produção técnica, científica, artística e cultural discriminada segundo caracterização de produção acadêmica utilizada pela CAPES;
- Tempo de conclusão do curso: avaliação em função do tempo médio de duração dos Cursos de graduação oferecidos pela Instituição;
- Volume de recursos alocados: deverá constar os recursos do tesouro (gastos com pessoal, benefícios, novos investimentos e manutenção) e recursos próprios, destacando convênios e projetos (institucionais e individuais).

Os indicadores institucionais de avaliação e os relativos ao Ensino de Graduação, conforme sugestão da Comissão Nacional de Avaliação, estão descritos

no Documento Básico de Avaliação das Universidades Brasileiras e são os seguintes:

#### Indicadores Institucionais

- aluno / docente;
- aluno / funcionário;
- funcionário / docente;
- diplomado na graduação / ingressante;
- tese (ou dissertação) / ingressante;
- conceito do mestrado;
- conceito do doutorado;
- índice de titulação do corpo docente;
- produção acadêmica / docente;
- docente (DE) / docente;
- docente de 40 horas / docente;
- (substituto + visitante) / docente;
- doutor / (titular + adjunto);
- (docente + funcionário) / (FG + CD), sendo que FG = função gratificada e CD = cargos de direção;
- área construída / (aluno + funcionário = docente);
- acervo bibliográfico / aluno;
- custo por aluno.

#### Indicadores relativos ao ensino de graduação

- taxa de sucesso na graduação;
- taxa de ociosidade;
- aluno tempo integral;
- grau de participação estudantil;
- taxa de retenção discente;
- taxa de participação em programas acadêmicos;
- custo por aluno de graduação.

O processo avaliativo conta com o envolvimento de agentes que, direta ou indiretamente, encontram-se ligados à Instituição, tais como: professores, alunos, funcionários, egressos e instituições da sociedade civil e outros organismos. Para tanto, em segundo momento, serão criados instrumentos de coleta de dados (questionários), objetivando obter informações que permitam avaliar o Ensino de Graduação.

Inicialmente, serão criados seis módulos:

- para ser respondido por alunos dos Cursos de Graduação;
- para avaliar os professores e as disciplinas do Curso;
- para o professor fazer uma análise sua e da sua disciplina;
- para ser respondido pelos alunos egressos;
- para ser respondido pelos chefes em relação aos técnico-administrativos;
- para ser respondido pelos servidores técnico-administrativos.

Os módulos, assim organizados, serão enviados para toda a comunidade acadêmica (professores, alunos e técnico-administrativos) e também para membros da sociedade, representantes de classe, para leitura, críticas e sugestões. Após, as sugestões serão avaliadas pela Comissão de Avaliação Institucional, e os instrumentos refeitos levando-se em consideração as sugestões dadas.

No final da fase de diagnóstico, a Comissão de Avaliação terá ao seu dispor a situação atual de cada Curso, a partir da coleta e organização dos dados do Centro de Recuperação e Tratamento de Informações da UFSM e do levantamento de opiniões, através dos questionários diferenciados (professores, alunos e técnico-administrativos).

#### 4.3.2.2 Avaliação interna

##### 4.3.2.2.a Auto-avaliação

A Comissão de Avaliação encaminhará os resultados da avaliação para cada Curso, possibilitando uma análise auto-avaliativa. Momento esse em que os Cursos deverão buscar caminhos para as mudanças que se fizerem necessárias, sendo esta composta pela análise e interpretação dos resultados, seguindo-se da elaboração de relatórios parciais.

A Coordenação do Curso organizará seminário para a divulgação dos resultados da avaliação para a comunidade acadêmica envolvida. Neste seminário, deverão participar obrigatoriamente os membros do Colegiado e os departamentos que dão suporte ao Curso, além da comunidade acadêmica, quando se fará uma análise de desempenho, avaliando seus pontos positivos e negativos. Após os seminários, serão elaborados relatórios e encaminhados à Comissão de Avaliação.

##### 4.3.2.2.b Consolidação dos dados

A Comissão de Avaliação organizará os resultados da auto-avaliação sem emitir julgamento de valor, com vistas à avaliação externa de cada um dos cursos, organizará o processo de avaliação externa e o roteiro a ser seguido pelos avaliadores externos, encaminhando os relatórios de avaliação interna para a Comissão de Avaliação externa de cada Curso de Graduação.

##### 4.3.2.2.c Avaliação externa

A avaliação externa objetiva validar o processo de avaliação interna, e será feita por avaliadores externos, pares acadêmico-científicos, com alta titulação e/ou experiência relevante. Os avaliadores externos não deverão ter vínculos afetivos com a Instituição, assegurando a lisura e a imparcialidade do processo.

Os avaliadores externos de posse dos Relatórios de Avaliação Interna, deverão consolidar os seguintes aspectos:

- corpo docente: analisar aspectos como titulação, carga didática, produção acadêmica e seu impacto no ensino de graduação, rotatividade, endegenia e benefícios da pós-graduação entre outros aspectos;
- corpo técnico-administrativo: número, capacitação e adequação aos cursos;
- corpo discente: oportunidade de pesquisa, bolsas, monitorias;
- infra-estrutura: bibliotecas, laboratórios, oficinas, *ateliers* e outros espaços relacionados ao ensino de graduação;
- análise dos currículos dos Cursos de Graduação;
- mercado de trabalho: situação atual e tendências;
- estudos de acompanhamento de egressos;
- outros aspectos relativos á especificidade institucional e regional que possam afetar a motivação e o desempenho dos alunos, professores e técnico-administrativos.

Após a análise dos dados, que poderão ser complementados com informações junto aos Cursos, os avaliadores externos emitirão julgamento mediante relatórios que deverão ser encaminhados à Comissão de Avaliação.

#### 4.3.2.2.d Tomada de decisão

Ponto culminante do processo de avaliação, momento de encaminhamento dos resultados das Avaliações Internas e Externas aos órgãos competentes, que deverão tomar as providências necessárias para corrigir os problemas detectados.

A tomada de decisão será uma etapa contínua durante o desenvolvimento do processo.

#### 4.3.2.2.e Reavaliação do processo

Esta etapa caracteriza-se por uma análise crítica do processo de avaliação aos problemas evidenciados e deverá estar presente no decorrer do próprio processo.

Ainda nesta etapa, a comissão de avaliação deverá se encarregar das seguintes fases:

- a) Organização dos dados: deverá organizar e divulgar a avaliação interna e externa de cada curso e elaborar o relatório geral da avaliação institucional da UFSM, por curso, descrevendo o processo avaliativo e destacando os pontos para análise e reflexão;
- b) Divulgação interna: a Comissão de Avaliação deverá divulgar, internamente, o relatório geral de todos os Cursos, Departamentos e organismos estudantis (representação de curso);
- c) Discussão e reflexão interna: os Colegiados e Departamentos analisarão o Curso e poderão determinar medidas em seu âmbito de decisão, pronunciando-se sobre a avaliação.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 5.1 Parte 1 – questões gerais

A partir das respostas que os docentes, componentes da amostra, deram às questões gerais, parte I do instrumento de coleta de dados, foi possível identificar algumas características do perfil dos docentes da Universidade Federal de Santa Maria:

No gráfico 01, em relação à categoria docente, observa-se que a maioria dos professores pertencem à categoria de professores adjuntos (46%), os demais distribuem-se da seguinte forma: 31% são professores assistentes, 14% são professores titulares e 5% são professores auxiliares.

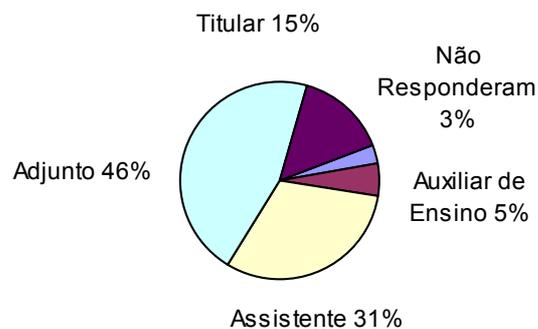


Gráfico 01 – Categoria docente da UFSM.

No quesito titulação docente, tem-se: 41% dos professores possuem o título de mestre, 37% possuem o título de doutor, 15% possuem o título de especialista e 4% possuem o título de graduado.

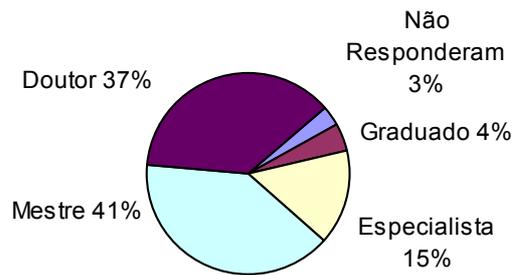


Gráfico 02 – Titulação docente da UFSM.

Quanto ao regime de trabalho que vincula cada docente à UFSM, constata-se que a maioria dos docentes (86%) estão vinculados ao regime de dedicação exclusiva, 10% estão vinculados ao regime de 40 horas semanais, e tão somente 1% dos docentes estão vinculados ao regime de trabalho parcial de 20 horas semanais.



Gráfico 03 – Regime de trabalho dos docentes da UFSM.

Quanto ao Centro de Ensino onde o docente está lotado, Tabela 02 verificou-se que 24,5% pertencem ao Centro de Ciências da Saúde; 16,6% pertencem ao Centro de Ciências Sociais e Humanas; 15,3% ao Centro de Ciências Rurais; 14,1% ao Centro de Ciências Naturais e Exatas; 10,6 ao Centro de Tecnologia; 8% ao Centro de Artes e Letras; 6,1% ao Centro de Educação e 1,8% ao Centro de Educação Física e Desportos.

Tabela 02 – Centro de lotação funcional

<b>Centro de Ensino</b>	<b>%</b>
Artes e Letras	7,98
Ciências Naturais e Exatas	14,11
Ciências Rurais	15,34
Ciências Sociais e Humanas	16,56
Educação	6,13
Educação Física e Desportos	1,84
Saúde	24,54
Tecnologia	10,43
Não Responderam	3,07
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

A tabela 03 mostra que, em relação ao tempo em que o professor está exercendo suas atividades na Universidade, a maioria (55,8%) está há mais de 10 anos na Instituição, com destaque para o fato de que 28,2% deles estarem há mais de vinte anos, e 41,1% estão na instituição há menos de dez anos, destacando-se que 27% deles estão a mais de cinco anos e menos de dez anos. Os dados seriam alterados substancialmente não fosse o represamento, por parte do governo, da reposição dos docentes aposentados. A Universidade, conta, hoje com a colaboração de mais ou menos 160 professores substitutos.

Tabela 03 – Tempo de serviço

<b>Tempo</b>	<b>%</b>
Menos de 5 anos	14,11
Mais de 5 anos, até 10 anos	26,99
Mais de 10 anos, até 15 anos	15,34
Mais de 15 anos, até 20 anos	12,27
Mais de 20 anos	28,22
Não Responderam	3,07
<b>Total</b>	<b>100</b>

De qualquer forma, é lícito supor que a maioria dos professores, estando vinculados à UFSM há mais de 10 anos, conhecem sua estrutura, sua cultura, seus objetivos e sua missão.

Quanto ao fato de estar ocupando ou já ter ocupado cargo de chefia na UFSM, os dados obtidos, Gráfico 04, revelam que 72% dos docentes ocupam ou já ocuparam cargo de chefia na UFSM, enquanto 25% não ocupam e nunca ocuparam cargo de chefia. É importante destacar que 3% dos docentes pesquisados não deram nenhuma informação sobre os quesitos anteriormente abordados.

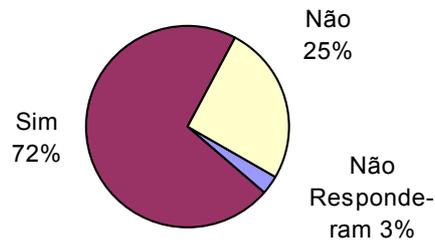


Gráfico 04 – Exercício de atividade administrativa na UFSM.

Os dados apresentados permitem concluir que a UFSM, apesar de ser uma universidade jovem, em dezembro do ano passado completou 40 anos de existência, possui um corpo docente qualificado: mais de 75% portadores de título de mestre e doutor; com um bom grau de permanência na Instituição, mais de 55% deles estão na Instituição há mais de 10 anos e com alta dedicação, 85% trabalham em regime de dedicação exclusiva. Também merece destaque o fato de que 72% dos docentes já ocuparam ou estão ocupando cargo de chefia na Instituição. Constata-se, assim, tratar-se de uma instituição com um corpo docente estável, com maturidade e experiência suficiente para contribuir de forma efetiva para que a Universidade cumpra sua missão e alcance seus objetivos.

## 5.2 Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa

Com auxílio do *software Statistica*, verificou-se a confiabilidade do instrumento de coleta de dados, defendida por Pasquali (1997, p.127), quando postula que a “análise de precisão de um instrumento psicológico quer mostrar precisamente o quanto ele se afasta do ideal da correlação 1”. Isto quer dizer que ao se determinar um coeficiente, quanto mais ele se aproximar da unidade, menor será o erro cometido na utilização do teste e, por consequência, maior será, a fidelidade da resposta obtida.

Neste trabalho, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, também calculado com o apoio do *software Statistica* para se avaliar a fidedignidade das respostas coletadas nas questões de número 1 a 45 da parte II – Avaliação Institucional na

UFSM e nas questões de número 1 a 28 da parte III – Estudo dos fatores que interferem na Avaliação Institucional nas IFES, determinando-se, assim, o grau de precisão das respostas obtidas, conforme mostram as Tabelas 04 e 05.

Tabela 04 – Teste de análise de consistência interna dos itens da parte II do instrumento de coleta de dados, segundo o coeficiente Alfa de Cronbach, para avaliação institucional na UFSM

<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Correlação</b>	<b>Coeficiente Alfa</b>
Q01	110,68	5903,3	76,83	0,988
Q02	110,34	5893,1	76,77	0,988
Q03	110,76	5883,5	76,70	0,988
Q04	110,24	5871,6	76,63	0,988
Q05	109,58	5863,4	76,57	0,988
Q06	109,42	5851,1	76,49	0,988
Q07	109,27	5834,3	76,38	0,988
Q08	109,43	5822,2	76,30	0,988
Q09	109,00	5814,6	76,25	0,988
Q10	108,99	5802,9	76,18	0,988
Q11	109,54	5785,5	76,06	0,988
Q12	109,02	5781,8	76,04	0,988
Q13	109,68	5763,3	75,92	0,988
Q14	109,73	5748,2	75,82	0,988
Q15	109,40	5747,9	75,82	0,988
Q16	109,00	5730,8	75,70	0,988
Q17	109,12	5719,7	75,63	0,988
Q18	110,04	5702,1	75,51	0,987
Q19	109,73	5693,0	75,45	0,987
Q20	110,20	5691,2	75,44	0,987
Q21	110,06	5674,3	75,33	0,987
Q22	109,90	5667,1	75,28	0,987
Q23	109,70	5651,6	75,18	0,987
Q24	109,70	5635,8	75,07	0,987
Q25	109,80	5629,5	75,03	0,987
Q27	109,73	5623,5	74,99	0,987
Q28	109,16	5610,6	74,90	0,987
Q29	108,77	5597,6	74,82	0,987
Q30	109,38	5585,1	74,73	0,987
Q31	109,47	5573,6	74,66	0,987
Q32	109,52	5564,4	74,60	0,987
Q33	108,68	5557,3	74,55	0,987
Q34	109,45	5541,9	74,44	0,987
Q35	109,01	5533,7	74,39	0,987
Q36	109,35	5518,1	74,28	0,987
Q37	109,13	5510,4	74,23	0,987
Q38	109,30	5500,2	74,16	0,987
Q39	109,35	5485,6	74,07	0,987
Q40	109,84	5478,1	74,01	0,987
Q41	109,90	5466,0	73,93	0,987
Q42	109,27	5456,9	73,87	0,987
Q43	110,02	5450,0	73,82	0,987
Q44	109,93	5442,8	73,78	0,987
Q45	109,71	5424,8	73,65	0,987
	109,38	5421,7	73,63	0,987

Tabela 05 – Teste de análise de consistência interna dos itens da parte III do instrumento de coleta de dados, segundo o coeficiente Alfa de Cronbach, para o estudo dos fatores que interferem na avaliação institucional nas IFES

<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Correlação</b>	<b>Coeficiente Alfa</b>
Q01	485,92	9736,7	98,67	0,942
Q02	478,26	9485,9	97,40	0,942
Q03	481,77	9508,7	97,51	0,943
Q04	479,72	9437,1	97,14	0,941
Q05	478,89	9490,9	97,42	0,942
Q06	485,83	9740,4	98,69	0,942
Q07	479,07	9543,9	97,69	0,942
Q08	478,69	9474,2	97,34	0,941
Q09	478,42	9459,3	97,26	0,940
Q10	485,63	9666,2	98,32	0,943
Q11	486,78	9780,4	98,90	0,942
Q12	486,83	9771,8	98,85	0,942
Q13	483,06	9545,3	97,70	0,945
Q14	479,07	9459,5	97,26	0,942
Q15	477,96	9479,4	97,36	0,940
Q16	479,83	9536,6	97,66	0,943
Q17	486,58	9739,2	98,69	0,942
Q18	486,56	9765,5	98,82	0,942
Q19	486,02	9669,8	98,34	0,943
Q20	485,85	9756,1	98,77	0,944
Q21	486,72	9811,8	99,05	0,942
Q22	486,45	9775,6	98,87	0,942
Q23	479,98	9551,6	97,73	0,943
Q24	485,18	9603,4	98,00	0,943
Q25	486,01	9731,0	98,65	0,942
Q26	486,42	9849,9	99,25	0,943
Q27	479,01	9447,3	97,20	0,941
Q28	480,37	9573,9	97,85	0,943

Como já citado, o questionário apresentou fatores em estudo aos elementos da amostra, nas quais se solicitava indicar alternativas às afirmativas formuladas na parte II do instrumento de pesquisa e o grau de influência de fatores, na parte III. O coeficiente Alfa de Cronbach foi calculado para cada uma destas indicações, nas quais se encontrou o resultado generalizado de 0,98 (Tabela 04) e 0,94 (Tabela 05). De acordo com PASQUALI (1997), pode-se afirmar que o teste possui um coeficiente de precisão bastante significativo, pela sua proximidade à unidade 1(um).

Tendo em vista o índice obtido, o teste das partes II e III do instrumento de coleta de dados utilizado, possui confiabilidade por consistência interna.

### **5.3 Percepção dos docentes sobre o processo de Avaliação na UFSM**

Nesta parte foram formuladas quarenta e cinco afirmações sobre O processo de avaliação institucional que está sendo implementado na UFSM, e solicitou-se aos docentes que escolhessem entre as cinco alternativas apresentadas, uma, a que melhor identifica sua percepção em relação à afirmação formulada.

Para adequar os resultados aos objetivos do presente trabalho e qualificar a análise dos mesmos, as questões foram agrupadas em oito grandes temas, os quais são a seguir analisados.

#### *5.3.1 Metodologia*

A Avaliação Institucional da UFSM segue metodologia própria, definida de forma clara, objetiva e exequível por seus autores no projeto de implementação.

Aqui foram agrupadas as questões que tratam dos critérios e indicadores utilizados na Avaliação, do grau com que eles atendem as diferentes atividades da Universidade, dos instrumentos utilizados para coletar os dados utilizados, da inclusão no processo de avaliação dos docentes feita pelos alunos e da adequação do processo avaliação ao seu Projeto Político Pedagógico com o intuito de identificar o nível de concordância da comunidade universitária com a metodologia utilizada na avaliação institucional da UFSM, Tabela nº 06.

Tabela 06 – Percepção dos docentes em relação à metodologia utilizada na avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>41</b>
Total respondentes	163	163	163	163	163	163
Ótimo	0,6	0,6	0,6	1,2	0,6	0
Bom	44,8	49,7	46,6	36,2	45,4	32,5
Regular	40,5	34,4	38	39,9	36,2	49,1
Ruim	5,5	6,7	4,9	9,2	9,8	9,2
Péssimo	3,7	2,5	1,8	2,5	3,1	1,2
Não responderam	4,9	6,1	8	11	4,9	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Os resultados obtidos evidenciam que, na percepção da maioria dos docentes, mais de 80%, os critérios e os indicadores utilizados na Avaliação são bom ou regulares. Especificamente, 44,8% e 40,5% dos docentes entendem os critérios utilizados são bom e regular respectivamente, enquanto, que em relação aos indicadores, 49,7% dizem que eles são bons e 40,5% dizem que são regulares (Questões 29 e 30). Ressalta-se, ainda, o fato de 46,6% dos docentes serem de percepção que os indicadores escolhidos para avaliar a Universidade atenderem às suas diferentes atividades, num nível considerado bom, enquanto 38% opinam ser apenas razoável (Questão 31).

Outra preocupação foi com os instrumentos utilizados para coletar os dados utilizados na avaliação. Na percepção de 45,4% dos docentes, eles são considerados bons e, para 36,2%, são regulares (Questão 37). Com relação à adequação do processo de Avaliação ao Projeto Político Pedagógico da Universidade, foi considerada boa por 36,2% dos docentes e regular por 39,9%.

Tentando sintetizar a percepção dos docentes, perguntou-se qual a percepção deles sobre o nível de concordância da Comunidade Universitária com a Metodologia na Avaliação. A percepção de 32,5% deles é que ela é boa, e para 49,1% ela é razoável. Este resultado não difere do resultado obtido nas questões anteriores, permitindo concluir que a metodologia utilizada pode e deve ser melhorada. No entanto, considerando a dinâmica do processo de avaliação, a decisão de adoção espontânea e, por consequência, o estágio diferente em que se encontra cada um dos Centros de Ensino, a metodologia pode ser considerada

adequada. É adequado imaginar também que a partir de uma maior adesão, implementação de todas as fases previstas e da análise séria dos resultados obtidos, redundará num aperfeiçoamento constante da metodologia utilizada.

### 5.3.2 Estratégia de avaliação da UFSM

Neste grupo, foram reunidas as questões que tratam das estratégias utilizadas para implementar o processo de avaliação na UFSM.

Na Tabela 07, estão os dados sobre a percepção dos docentes em relação às questões formuladas.

Tabela 07 – Percepção dos docentes em relação à estratégia utilizada para implantar a Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>42</b>
Total respondentes	163	163	163	163	163	163	163
Ótimo	60,1	40,5	66,3	30,7	31,3	4,3	35
Bom	33,1	40,5	28,8	51,5	36,2	53,4	42,3
Regular	3,1	11,7	1,8	12,3	19,6	28,2	14,7
Ruim	0,6	3,1	0	1,8	4,9	6,1	2,5
Péssimo	0	0,6	0	0,6	4,3	0,6	1,2
Não responderam	3,1	3,7	3,1	3,1	3,7	7,4	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>						

A análise desses dados possibilita conclusões importantes. A primeira é que a realização sistemática na avaliação da Universidade com a finalidade de acompanhar seu desempenho (Questão 1), na percepção de 93,2% dos docentes, é ótima para 60,1% e boa para 33,1%. Tal posição fica fortalecida quando se observa que a percepção de 82,2% e 77,3% dos docentes (questões 4 e 42) é ótima e boa a avaliação servir como instrumento adequado para diagnosticar situações a serem corrigidas, redirecionar ações, indicar prioridades e efetuar o controle, caracterizando-se, assim, como importante instrumento de gestão.

Criar mecanismos que assegurem a participação da comunidade externa (bom, para 40,5%; ótimo, para 40,5%) e assegurar a participação da comunidade interna, docentes, funcionários e alunos (bom, para 28,8%; ótimo, para 66,3%)

afigram-se como estratégias corretas na avaliação da UFSM segundo a percepção dos docentes da UFSM. (Questões 2 e 3). Os docentes, quase na sua totalidade, concordam com a estratégia de submeter a Universidade a uma avaliação interna e externa. Em termo de avaliação interna (Questão 22), para a grande maioria dos docentes (67,5%) a estratégia de incluir no processo de Avaliação da Universidade a Avaliação dos Docentes pelos Discentes é ótima e boa.

Por fim, numa síntese das questões, pode-se afirmar que, de acordo com a percepção dos docentes, há concordância com a estratégia adotada para implantar a avaliação institucional na Universidade, pois foi considerada regular para 28,2%, boa para 53,4% e ótima para 4,3% dos docentes (Questão 23).

### *5.3.3 Processo de comunicação utilizado para implementar a avaliação da UFSM*

Neste particular, buscou-se identificar o nível de conhecimento e compreensão da comunidade em relação à avaliação institucional e aos aspectos fundamentais na sua implementação, com o intuito de avaliar o processo de comunicação utilizado. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 08, e sua análise permite as seguintes observações:

- na percepção da maioria dos docentes (62,6%), o nível de conhecimento/compreensão que a comunidade universitária tem sobre o tema Avaliação Institucional, em termos gerais, não passa de regular (Questão 10);
- na percepção dos docentes quanto à ciência só 15,3% da comunidade universitária têm bom nível de conhecimento sobre o Projeto de Avaliação Institucional que está sendo implementado na UFSM, 48,5% tem regular nível de conhecimento, enquanto 32,6% tem um nível considerado ruim e péssimo (Questão 28);
- a situação melhora quando a preocupação é com a compreensão que a comunidade universitária tem sobre o objetivo da Avaliação Institucional da UFSM. Na percepção dos docentes, 19,0% da comunidade tem boa compreensão, 60,7% tem compreensão regular e 16,0% tem compreensão ruim ou péssima (Questão 34);

- a UFSM teve seu primeiro Projeto Político Pedagógico instituído, em 1993, por meio da Resolução n. 23. Em dezembro de 2000 ele foi revisado, reformulado e aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, em dezembro de 2000. Considerando a importância deste documento no processo de avaliação, procurou-se identificar o nível de conhecimento da comunidade sobre ele. A percepção dos docentes (Questão 32) é que só 10,4% da comunidade tem bom nível de conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico; 48,6% tem um nível de conhecimento regular e 36,8% possuem nível de conhecimento considerado ruim ou péssimo;
- por último, questionaram-se os docentes especificamente sobre o processo de comunicação utilizado na implementação da avaliação da UFSM (Questão 27). A percepção da maioria (51,5%) considera o processo de comunicação apenas regular, 27% o consideram bom e 16% o consideram ruim ou péssimo.

Tabela 08 - Percepção dos docentes em relação ao processo de comunicação na implantação da Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>34</b>
Total respondentes	163	163	163	163	163
Ótimo	0	0	0	0	0
Bom	11,7	27	15,3	19	16,7
Regular	62,2	51,5	48,5	60,7	54,4
Ruim	18,4	12,9	25,2	13,5	20
Péssimo	3,7	3,1	7,4	2,5	4,7
Não responderam	3,7	5,5	3,7	4,3	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Os resultados não deixam dúvida, que, na percepção dos docentes, o processo de comunicação utilizado não atingiu seus objetivos. Isto é preocupante, entre outros, por dois aspectos fundamentais. Primeiro sabe-se que quanto menor for o nível de informação e conhecimento dos docentes sobre o processo de avaliação dos docentes, menor são as chances se obter sua participação e comprometimento, pontos fundamentais para uma atividade a ser implementada pela adesão voluntária. Por outro lado, é óbvio que a continuidade do processo requer novos esforços e estratégias em seu processo de comunicação como condição para garantir sua efetividade

### 5.3.4 Liderança na implementação da Avaliação Institucional da UFSM

Este fator é entendido como o poder da chefia em influenciar e motivar seus subordinados para participarem do processo de Avaliação Institucional.

Além de ter um projeto de avaliação, estratégia consistente e adequado processo de comunicação, é necessário contar com liderança capaz de fazer com que os resultados esperados sejam alcançados. Nesse sentido, os docentes foram questionados sobre qual a percepção deles quanto à liderança exercida pelos níveis de autoridade, na implementação da avaliação da UFSM. Os dados são apresentados na Tabela 09.

Tabela 09 – Percepção dos docentes em relação à liderança exercida na implementação da Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
Total respondentes	163	163	163
Ótimo	6,7	13,5	9,2
Bom	49,1	49,1	49,7
Regular	31,3	28,8	26,4
Ruim	3,1	1,8	6,1
Péssimo	2,5	1,2	1,2
Não responderam	7,4	5,5	7,4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

É evidente, a partir da análise dos dados obtidos, a aprovação da liderança exercida pelos três níveis de autoridade existente. A liderança exercida pela reitoria, abrangendo o reitor, vice-reitor e pró-reitores, na percepção de 55,8% dos docentes, é considerada ótima ou boa, regular para 31,3% e somente para 5,6% é ruim ou péssima (Questão 24). Já a liderança exercida pela direção de cada um dos Centros de Ensino é considerada ótima ou boa por 62,7% dos docentes e regular por 28,8% (Questão 25). Para 58,9% deles, a liderança exercida pela Chefia do Departamento é ótima ou boa, regular para 26,4%, ruim e péssima para 7,3% dos docentes (Questão 26).

Os resultados obtidos permitem concluir que, na percepção dos docentes, a liderança exercida pelas diversas chefias na implementação do processo de avaliação da UFSM está adequada. Isto quer dizer que os docentes aceitam as

lideranças existentes e que as chefias têm conseguido influenciar e motivar os docentes a participarem do processo.

### 5.3.5 Participação/envolvimento/comprometimento com a avaliação da UFSM

Buscou-se, com este estudo, identificar a percepção dos docentes sobre a atuação da comunidade universitária, egressos, dirigentes e conselhos na avaliação da UFSM. Os resultados encontram-se na Tabela 10.

Tabela 10 – Percepção dos docentes em relação à participação e comprometimento da comunidade interna e externa com a Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>43</b>
Total respondentes	163	163	163	163	163	163	163
Ótimo	3,1	0	7,4	4,9	4,9	0,6	31,9
Bom	45,4	14,1	41,1	37,4	38	20,2	41,7
Regular	39,9	63,2	38	36,8	39,3	25,8	19
Ruim	6,1	17,8	5,5	7,4	13,5	31,9	3,1
Péssimo	1,8	1,8	1,2	1,2	1,2	10,4	0,6
Não responderam	3,7	3,1	6,7	12,3	3,1	11	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>						

A percepção de 45,4% dos docentes é de que a participação dos dirigentes no processo de avaliação da Universidade é boa, enquanto 39,9% acham que ela é regular (Questão 11). Quanto à participação da comunidade universitária, a situação piora, pois, na percepção da maioria dos docentes, 63,2%, ela não passa de regular. Para 17,8%, ela é ruim, enquanto 14,1% entendem ser uma boa participação (Questão 12).

Este resultado reforça os problemas constatados no processo de comunicação, considerando a percepção favorável dos docentes em relação à metodologia, à estratégia de avaliação utilizada e à liderança exercidas pelas chefias.

Outro fator importante no processo de avaliação é a participação dos Órgãos Colegiados da Instituição, representando a expressão da vontade política dos diversos segmentos sobre o assunto. Os dados pesquisados permitem constatar que

a percepção da grande maioria dos docentes (79%) entende que os Conselhos Superiores da Universidade têm envolvimento/comprometimento adequado no processo de avaliação. Para 4,9%, ele é ótimo; para 37,4%, ele é bom e para 36,8%, ele é regular. Os Conselhos Superiores aqui, entendidos principalmente, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Questão 14).

A percepção dos docentes altera-se muito pouco quando o foco é o envolvimento/comprometimento dos Conselhos do seu Centro de Ensino e do seu Departamento Didático. Em termos de Conselho do Centro, a percepção de 7,4% é de que esse envolvimento/comprometimento é ótimo, para 41,1% é bom e para 38,0% é regular. Em relação ao seu Conselho Departamental, a percepção de 4,9% dos docentes é que seu envolvimento/comprometimento com a avaliação da UFSM é ótimo. Segundo a percepção de 38,0% ele é bom e para 39,3% ele é somente regular (Questões 13 e 15).

Não há como negar a importância da comunidade externa na vida do Universidade. Nela, existe um segmento com características extremamente importantes para o processo de Avaliação, pelas informações que pode fornecer: os egressos da Instituição. Ontem alunos, hoje profissionais em luta constante pela sua melhor inserção numa sociedade globalizada. Os dados mostram que a participação dos egressos no processo de avaliação da UFSM é boa, segundo a percepção de 20,2% dos docentes, regular para 25,8%, ruim para 31,9% e péssima para 10,4%, que não pode ser considerada como satisfatória (Questão 6). Aqui há de se considerar a dificuldade existente para manter contato com os ex-alunos em decorrência da inexistência de um banco de dados. Visando sanar essa deficiência, a reitoria criou um endereço eletrônico específico, com a finalidade de permitir que os ex-alunos se cadastrem e tenham um canal de comunicação constante com a Instituição. Este é, sem dúvida, um aspecto que requer maior atenção dos responsáveis pelo processo.

Finalizando esse ponto, questionaram-se os docentes sobre sua percepção quanto ao esforço que a comunidade universitária da UFSM está fazendo para construir um projeto de universidade comprometida com a qualidade do ensino, pesquisa e extensão (Questão 43). A grande maioria é de percepção que o esforço

efetuado é ótimo (31,9%) e bom (41,7%), o que de certa forma tem garantido a qualidade da Instituição como um todo.

### 5.3.6 Implementação

O objetivo aqui é conhecer a percepção dos docentes sobre a implementação do processo de avaliação da UFSM cujos resultados encontram-se na Tabela 11.

Tabela 11 – Percepção dos docentes em relação às ações desenvolvidas na implantação da Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
Total respondentes	163	163	163	163	163	163	163
Ótimo	4,9	3,7	2,5	12,3	16,6	30,1	10,4
Bom	25,2	33,1	11	55,2	44,2	54	54,6
Regular	50,3	52,8	57,5	14,7	23,3	9,8	17,8
Ruim	12,3	5,5	20,9	4,9	6,7	1,8	3,1
Péssimo	4,3	1,8	4,3	1,2	4,3	0	0,6
Não responderam	3,1	3,1	3,7	11,7	4,9	4,3	13,5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>						

O trabalho de conscientização efetuado junto aos três segmentos da comunidade universitária, com a finalidade de informar sobre a Avaliação Institucional, sua importância e o significado de sua implementação foi considerado ótimo e bom por 30,1% dos docentes, 50,3%, a maioria, opinou que ele apenas foi regular e 16,6% consideraram que ele foi ruim ou péssimo (Questão 07).

As ações implementadas com a finalidade de efetivar o processo de avaliação obtiveram resposta mais positiva, pois foram consideradas ótimas ou boas por 36,8%, regular por 52,8% e ruim ou péssima por 7,3% (Questão 08). O mesmo não pode ser afirmado quando se analisa a percepção dos docentes em relação à participação da comunidade em palestras/encontros/seminários sobre Avaliação Institucional. A maioria dos docentes, 57,7%, é de percepção que essa participação pode ser considerada razoável, 25,2% têm percepção de que ela pode ser considerada ruim e péssima enquanto somente 13,5% a considerou boa e ótima (Questão 09).

As Comissões de Avaliação, tanto a Central quanto as dos Centros de Ensino, obtiveram percepção favorável dos docentes. Especificamente a qualificação técnica da Comissão Central foi aprovada pela maioria dos docentes: 67,5% consideraram que ela é ótima ou boa, 14,7% afirmam que ela é razoável e tão somente 6,1% entendem ser ela ruim ou péssima (Questão 18). Quanto ao fato dela estar vinculada ao Gabinete do Reitor foi considerada, por 60,8%, dos docentes uma decisão ótima ou boa, regular por 23,3% e ruim ou péssima por 11% dos docentes (Questão 19). Da mesma forma, a composição das duas comissões foi aprovada pelos docentes. A percepção preponderante, 65% dos docentes é de que ela é ótima ou boa e apenas 17,8% dos que opinaram, entenderam ser ela apenas razoável (Questão 21).

O destaque fica por conta da ampla aprovação à decisão de que cada Centro de Ensino tenha sua própria Comissão, 84,1% dos docentes consideraram ser esta uma decisão ótima ou boa (Questão 20).

### *5.3.7 Tratamento dos resultados*

Em qualquer processo de avaliação, sempre é alvo de atenção especial os resultados obtidos e o tratamento a eles dispensados. Por meio das questões 35, 36 e 38 cujos dados encontram-se na Tabela 12, procurou-se saber, na percepção dos docentes, se os resultados obtidos atingiram os objetivos propostos pela avaliação, se a avaliação tem contribuído para melhoria de ensino, pesquisa e extensão, e se concordaram com a forma adotada para divulgá-los.

Tabela 12 – Percepção dos docentes em relação aos resultados da Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>38</b>
Total respondentes	163	163	163
Ótimo	0	0	4,9
Bom	35,6	32,5	41,1
Regular	48,5	42,9	36,8
Ruim	5,5	16,6	9,2
Péssimo	2,5	2,5	3,1
Não responderam	8	5,5	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quanto aos resultados obtidos na Avaliação da UFSM terem atendidos aos objetivos propostos foi bom para 35,6% dos docentes, para 48,5%, foi apenas regular, e para 8,0%, ele foi ruim ou péssimo (Questão 35).

Já as contribuições da Avaliação para o ensino, pesquisa e extensão foram na percepção de 46% dos docentes, ótimas ou boas; regular para 36,8%, e para de 12,3% elas são ruins ou péssimas (Questão 38).

Quanto à forma adotada pela UFSM para divulgar os resultados da sua Avaliação, na percepção dos docentes, ela foi considerada boa por 32,5%, regular por 42,9% e ruim ou péssima por 19,1%.

### *5.3.8 Perspectivas futuras da Avaliação Institucional da UFSM*

Não basta implantar o processo de Avaliação, é necessário conseguir que ele seja permanente e sistemático. Isso nos remete para outra questão básica no processo de Avaliação da UFSM, suas perspectivas futuras. Procurando conhecer a percepção dos docentes neste particular, foram formuladas sete questões com essa finalidade, e os resultados obtidos encontram-se na Tabela 13.

Tabela 13 – Percepção dos docentes em relação às perspectivas futuras da Avaliação da UFSM

<b>Respostas/Questões (%)</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
Total respondentes	163	163	163	163	163	163	163
Ótimo	4,3	1,2	0,6	17,2	22,1	9,2	1,8
Bom	39,9	36,2	20,9	55,2	55,2	61,3	45,4
Regular	46,6	50,9	55,8	19	14,7	20,9	42,9
Ruim	4,9	7,4	13,5	3,1	2,5	3,1	3,7
Péssimo	0,6	1,2	4,3	0,6	1,2	0,6	1,2
Não responderam	3,7	3,1	4,9	4,9	4,3	4,9	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>						

A preocupação inicial foi com o nível de confiança que a comunidade universitária tem em relação ao processo de avaliação da UFSM (Questão 17). Na percepção de 21,5% dos docentes, o nível de confiança é ótimo ou bom, a maioria, 55,8%, entende que o nível de confiança é apenas regular e 17,8% entendem ser ele ruim ou péssimo. Os resultados evidenciam que o nível de confiança no processo não pode ser considerado satisfatório e pode comprometer seu futuro.

Duas questões foram abordadas na seqüência, com a finalidade de conhecer a percepção dos docentes em relação às contribuições futuras que a avaliação pode trazer para o processo didático-pedagógico, da Universidade e para qualificar o ensino, a pesquisa e a extensão por ela desenvolvidas. Em relação ao processo didático-pedagógico a percepção de 72,4% é de que são ótimas ou boas a contribuição que a avaliação pode trazer nesta área, para 19% elas são razoáveis e para 3,7% são ruins ou péssimas (Questão 39). Quanto às possibilidades da avaliação contribuir, no futuro, para qualificar o ensino, pesquisa e extensão, a maioria dos docentes, 77,3%, entendem que elas são ótimas ou boas, 14,7% que elas são regulares e apenas 3,7% que elas são ruins ou péssimas (Questão 40).

Outros dois fatores estão relacionados com as perspectivas futuras, não só do processo de Avaliação como da própria Universidade: a missão docente e a missão e objetivos da UFSM. Formularam-se, então, duas questões com o intuito de conhecer a percepção dos docentes sobre o nível de conhecimento que os próprios docentes têm sobre sua missão (Questão 05). Os resultados evidenciam que na percepção de 44,2% dos docentes da UFSM estes têm um nível de conhecimento ótimo ou bom sobre sua própria missão de docentes, 46,6% entendem que esse

nível de conhecimento é apenas regular e 5,5% opinam ser ele ruim ou péssimo. Já a percepção dos docentes em relação ao nível de conhecimento que os próprios docentes têm sobre a missão e os objetivos da UFSM mostra que na percepção de 37,4% dos docentes esse nível de conhecimento é ótimo ou bom, 50,9% opinam que tal conhecimento é razoável e para 8,6% tal conhecimento é ruim ou péssimo (Questão 6).

A seguir, questionou-se os docentes buscando identificar sua percepção em relação ao comprometimento deles com os objetivos da Universidade (Questão 45). Na percepção de 47,2% dos docentes, o comprometimento é considerado ótimo e bom, para 42,9, ele é regular e para 4,9%, ele é ruim e péssimo.

As opiniões com relação à própria missão docente e à missão da Instituição chamam a atenção quando se considera o fato de que a grande maioria, mais de 80% dos docentes, exercem suas atividades há mais de cinco anos na UFSM. Em relação à missão docente, fica evidente a necessidade urgente da criação de um programa de treinamento para os docentes que ingressam e para os que já estão na Universidade. É preciso considerar que a maioria dos docentes não são oriundos de licenciaturas.

Em relação à missão da UFSM, mais uma evidência da necessidade de programa de recepção aos novos docentes e de ações que permitam aos atuais docentes conhecer a missão, princípios e objetivos da Instituição. Tais ações certamente contribuirão também para melhorar o comprometimento dos docentes com a instituição e, por consequência, com o seu processo de avaliação.

Finalizando, perguntou-se aos docentes sua percepção, considerando todas as questões anteriormente abordadas, sobre quais seriam as perspectivas futuras da Avaliação da UFSM. A expressiva maioria (70,5%) é de percepção que elas são ótimas ou boas, 20,9% é de percepção que são razoáveis e para 3,7% elas são ruins e péssimas.

#### **5.4 Fatores intervenientes na avaliação da UFSM**

Para fazer a Avaliação das Instituições de Ensino Superior, diversos modelos podem ser considerados como padrão, selecionados de acordo com características específicas e individuais. Muito embora não se constituam, quando tomados isoladamente, em modelos perfeitos, cada um propõe padrões úteis para sua elaboração.

Em relação ao estudo dos fatores que podem ou não interferir na avaliação institucional, foi apresentada aos docentes uma lista contendo 28 fatores, construída a partir da revisão bibliográfica efetuada. Solicitou-se que informassem os fatores que, na sua percepção, não interferem na avaliação da UFSM, e os fatores que interferem. Entre os fatores que interferem na avaliação, solicitou-se, ainda, que os docentes indicassem se essa interferência dificulta ou facilita a avaliação e o grau com que ela ocorre.

Na Tabela 14, encontram-se os dados que representam a percepção dos docentes da UFSM em relação aos fatores que não interferem na Avaliação e os fatores que interferem facilitando ou dificultando.

Tabela 14 – Fatores intervenientes na Avaliação da UFSM, na percepção de seus docentes

Or	Fatores	Não Interfere	Interfere Facilitando	Interfere Dificultando	Não Responderam	Total
1	Ausência de planejamento estratégico	3,1	6,1	87,7	3,1	100
2	Autonomia universitária	17,8	63,8	14,1	4,3	100
3	Cobrança do governo	13,5	38	43,6	4,9	100
4	Confiança no processo de Avaliação	4,3	66,9	25,8	3	100
5	Consciência da importância da Avaliação	4,9	73,6	17,8	3,7	100
6	Corporativismo	3,7	6,7	86,5	3,1	100
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	1,2	75,5	20,2	3,1	100
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	1,8	79,8	14,1	4,3	100
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	3,7	80,4	12,9	3	100
10	Descontinuidade administrativa	8	6,7	81,6	3,7	100
11	Descrença quanto a utilização dos resultados	2,5	1,8	92,6	3,1	100
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	2,5	3	90,8	3,7	100
13	Estabilidade do funcionalismo público	14,1	27	52,1	6,8	100
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	12,3	68,1	14,7	4,9	100
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	9,8	79,1	8	3,1	100
16	Processo de sistema adequado de comunicação	3,7	71,2	20,2	4,9	100
17	Falta de incentivo à eficiência	3,1	1,8	91,4	3,7	100
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	1,8	2,5	92,6	3,1	100
19	Falta de participação/pressão da sociedade	9,8	3,1	82,8	4,3	100
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	9,2	3,1	84,7	3	100
21	Falta de transparência administrativa	3,1	1,8	92	3,1	100
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	3,1	1,8	92	3,1	100
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	9,2	59,5	27	4,3	100
24	Indefinição da autoridade	9,8	6,7	79,1	4,4	100
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	5,5	2,5	88,3	3,7	100
26	Reações às mudanças	3,1	4,3	88,3	4,3	100
27	Socialização das informações da Instituição	6,7	73	15,3	5	100
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	4,3	63,8	28,2	3,7	100

A análise desses dados torna evidente que, na percepção dos docentes da UFSM, todos os fatores interferem, de alguma forma, na sua avaliação. O fator mais indicado como aquele que não interfere foi a autonomia universitária, segundo a percepção de apenas 17,8% dos docentes, seguido pela percepção de 14,4% dos docentes que entendem que os funcionários públicos ter ou não estabilidade em nada afeta a avaliação da UFSM. Outros fatores, mais apontados como aqueles que não interferem na avaliação foram: a cobrança do governo (13,5%), existência de comissão externa de avaliação (12,3%) e a existência de comissão interna de avaliação junto com a indefinição da autoridade, para 9,8% dos docentes.

Também é possível constatar que na percepção da maioria dos docentes, entre os fatores apresentados, doze foram classificados como fatores que interferem, facilitando a avaliação, quinze foram apontados como fatores que interferem, dificultando a avaliação. E somente um fator, a cobrança do governo, foi classificado como fator que interfere sem, contudo, haver definição se ele é facilitador ou dificultador.

Com a finalidade de facilitar a compreensão do grau com que cada fator interfere, facilitando ou dificultando a Avaliação, agruparam-se as cinco alternativas originais em três níveis, de acordo com o seguinte critério: as alternativas 1 e 2 (interfere muito raramente e interfere poucas vezes) foram sintetizadas na alternativa baixo grau de interferência; a alternativa 3 (interfere às vezes) equivale ao médio grau de interferência e as alternativas 4 e 5 (interfere muitas vezes e sempre) foram sintetizadas na alternativa alto grau de interferência.

Entre os fatores classificados como aqueles que interferem facilitando a avaliação da UFSM, Tabela 15, destacam-se, como mais importantes: na percepção de 80,4% dos docentes, a definição e divulgação das políticas da Instituição, com um alto grau de interferência para 63,8% dos docentes; na percepção de 79,7% dos docentes, a definição clara dos objetivos da avaliação, com grau de interferência alto para 72,4% dos docentes; a existência de Comissão Externa de Avaliação de 79,1% dos docentes, dos quais, 50,3% opinaram que o fator tem alto grau de interferência. A definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação segundo a percepção de 75,5% dos docentes, dos quais 68,7% opinaram que o fator possui alto grau de interferência; para 73,6% dos docentes, consciência da importância da Avaliação, com alto grau de interferência segundo 64,4% deles.

Tabela 15 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos seus docentes

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	2,5	3,7	6,2
2	Autonomia universitária	0,6	4,9	14,1	44,2	63,8
3	Cobrança do governo	0,6	5,5	12,9	19	38
4	Confiança no processo de Avaliação	0,6	0,6	9,2	56,4	66,8
5	Consciência da importância da Avaliação	0,6	1,8	6,7	64,4	73,5
6	Corporativismo	0	0	0	6,7	6,7
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	1,2	0,6	4,9	68,7	75,4
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0,6	0,6	6,1	72,4	79,7
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	1,8	3,1	11,7	63,8	80,4
10	Descontinuidade administrativa	0	0	4,3	2,5	6,8
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0,6	0	1,2	1,8
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0,6	2,5	3,1
13	Estabilidade do funcionalismo público	1,8	1,8	4,9	18,4	26,9
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	2,5	9,2	23,3	33,1	68,1
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	3,1	6,7	19	50,3	79,1
16	Processo de sistema adequado de comunicação	1,2	6,1	12,3	51,5	71,1
17	Falta de incentivo à eficiência	0,6	0	0	1,2	1,8
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0,6	0	0	1,8	2,4
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0,6	0,6	0	1,8	3
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0,6	0	1,8	0,6	3
21	Falta de transparência administrativa	0,6	1,2	0	0	1,8
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0,6	0,6	0	0,6	1,8
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0,6	3,7	15,3	39,9	59,5
24	Indefinição da autoridade	0	0,6	1,8	4,3	6,7
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0,6	1,8	2,4
26	Reações às mudanças	0	0	1,2	3,1	4,3
27	Socialização das informações da Instituição	1,8	2,5	12,9	55,8	73
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	2,5	5,5	16,6	39,3	63,9

Dois destaques devem ser feitos: primeiro, entre todos os fatores apresentados aos docentes somente em relação a um deles, cobrança do governo, eles têm percepção clara quanto ao fato de que ele interfere, mas não conseguem definir se ela é facilitadora ou dificultadora. Segundo, os resultados tornam evidentes que os professores têm mais consenso sobre quais são fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM.

A partir dos fatores apontados como sendo facilitadores do processo avaliativo e considerando que, na UFSM, existe uma Comissão de Avaliação, central, vinculada à Administração Superior Gabinete do Reitor, e Comissões Setoriais localizadas em cada um dos Centros de Ensino, parece evidente que elas deverão continuar atentas para fatores como: definição e divulgação, o melhor

possível, das políticas em vigor, na Instituição; definição de forma cada vez mais clara, dos objetivos procurados com a avaliação da Universidade; definição clara dos critérios e indicadores que estão ou serão utilizados na avaliação, assim como, intensificar ações que objetivem discutir Avaliação Institucional, seu significado, sua importância, sua utilidade para manter, até mesmo aumentar a consciência dos docentes sobre o papel da avaliação na UFSM, para a própria Universidade.

Tabela 16 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos seus docentes

Or	Fatores	Só Interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	1,2	3,1	13,5	69,9	87,7
2	Autonomia universitária	0	1,2	2,5	10,4	14,1
3	Cobrança do governo	1,2	3,1	15,3	23,9	43,5
4	Confiança no processo de Avaliação	1,2	4,3	7,4	12,9	25,8
5	Consciência da importância da Avaliação	0	3,1	3,7	11	17,8
6	Corporativismo	1,2	5,5	18,4	61,3	86,4
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	2,5	0,6	2,5	14,7	20,3
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	1,8	0,6	2,5	9,2	14,1
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0,6	1,2	3,1	8	12,9
10	Descontinuidade administrativa	3,1	6,1	24,5	47,9	81,6
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	4,3	3,1	23,3	62	92,7
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	3,7	5,5	24,5	57,1	90,8
13	Estabilidade do funcionalismo público	0,6	8	16	27,6	52,2
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	3,1	4,9	6,7	14,7
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	1,2	2,5	4,3	8
16	Processo de sistema adequado de comunicação	1,2	4,3	4,3	10,4	20,2
17	Falta de incentivo à eficiência	3,7	5,5	14,1	68,1	91,4
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	3,1	4,3	13,5	71,8	92,7
19	Falta de participação/pressão da sociedade	3,7	9,8	30,7	38,7	82,9
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	1,8	8	28,8	46	84,6
21	Falta de transparência administrativa	0,6	9,8	28,2	53,4	92
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	1,2	7,4	13,5	69,9	92
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	3,1	4,9	19	27
24	Indefinição da autoridade	0,6	4,9	18,4	55,2	79,1
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	1,2	5,5	14,7	66,9	88,3
26	Reações às mudanças	2,5	3,1	18,4	64,4	88,4
27	Socialização das informações da Instituição	0	0,6	3,7	11	15,3
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0,6	1,8	6,7	19	28,1

Por outro lado, entre os fatores que interferem dificultando a Avaliação da Universidade, Tabela 16, destacam-se como os mais importantes, em primeiro lugar, segundo a percepção de 92,7% dos docentes, dois fatores: a falta de indicadores precisos para medir a produtividade e a descrença quanto à utilização dos resultados, com grau de interferência considerado alto por 71,8 e 62% dos

docentes, respectivamente. A seguir, aparecem outros dois fatores que também interferem dificultando a Avaliação, segundo a percepção de 92% dos docentes: a falta de vontade política para implementar a Avaliação e a falta de transparência administrativa, também com grau de interferência alto na percepção de 69,9 e 53,4% dos docentes, respectivamente. Na seqüência, destacam-se a falta de incentivos para 91,4% dos docentes, dos quais 68,1% entendem que o fator tem um alto grau de interferência, e a dificuldade para mensurar os objetivos, na percepção de 90,8% dos docentes, entre os quais 57,1% entendem que o fator tem um alto grau de interferência.

Da mesma forma, e com maior intensidade, os resultados em relação aos fatores comsiderados como sendo os que mais interferem, dificultando a avaliação, permitem chamar a atenção para três aspectos importantes: o primeiro relaciona-se com a natureza e as características das atividades desenvolvidas pela Universidade, que encontra normalmente, em algumas áreas, imensas dificuldades para fixar e, por decorrência, mensurar seus objetivos. Disso advém duas conseqüências nefastas à avaliação pretendida: ausência de indicadores que permitam medir produtividade e, em conseqüência, dificuldade na adoção por parte da universidade, de políticas que incentivem a busca da eficácia no seu processo de gestão.

O segundo aspecto está relacionado com a postura administrativa da universidade. Falta de transparência administrativa é algo que depende dos próprios gestores criarem os mecanismos necessários para garantir o acesso dos segmentos da comunidade universitária, respeitando suas diversas correntes político-ideológicos ao processo de gestão, sem comprometer o princípio da autoridade. Da mesma forma, a falta de vontade política para implantar a avaliação revela que, na percepção dos docentes, as ações das diversas instâncias de poder na Instituição, com o objetivo de implantar a Avaliação da UFSM, não estão surtindo o efeito desejado ou não estão sendo percebidas de forma adequada. O fato de existirem Comissões de Avaliação no âmbito da Administração Superior e no âmbito de cada Centro de Ensino pode não ser suficiente. É fundamental que os Conselhos Superiores, passando pelos Conselhos dos Centros, até os Conselhos da Base, Colegiados de Cursos e Conselhos Departamentais assumam a Avaliação

Institucional como algo politicamente correto e administrativamente necessário para o fortalecimento, engrandecimento e manutenção da universidade pública.

Por último, a descrença com os resultados vinculam-se também ao processo de gestão, caracterizando a fase crucial de qualquer processo de Avaliação: o que fazer com os resultados, principalmente com aqueles resultados que indicam a necessidade de ação corretiva. Esta situação não tem recebido a atenção devida em consequência da postura amplamente defendida: de que a avaliação de uma Instituição de Ensino não tem como objetivo punir ou premiar os avaliados. Correto, o processo deve ser educativo, mas não pode prescindir de prever, de forma clara e objetiva, o que fazer para sanar as dificuldades encontradas sob pena de perder credibilidade junto à Comunidade Universitária. Ninguém está disposto a comprometer-se com um processo de avaliar por avaliar.

Após a análise dos fatores que interferem na avaliação em termos da Universidade como um todo, analisa-se, agora, o comportamento desses fatores no âmbito de cada um dos Centros de Ensino.

No Centro de Ciências da Saúde (CCS), os fatores que, na percepção dos docentes interferem dificultando a avaliação, encontram-se na Tabela 17.

A análise dos dados permitem verificar que, na percepção de 97,6% dos docentes, quatro fatores são os que mais interferem dificultando a Avaliação da Universidade: falta de vontade política para implementar a avaliação, falta de incentivo à eficiência, dificuldade para mensurar os objetivos e a descrença quanto à utilização dos resultados, todos com alto grau de interferência segundo a percepção de, no mínimo, 68,3% e, no máximo de 80,5% dos docentes.

Tabela 17 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCS

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	7,3	19,5	58,5	85,3
2	Autonomia universitária	0	0	0	22	22
3	Cobrança do governo	4,9	2,4	17,1	31,7	56,1
4	Confiança no processo de Avaliação	0	2,4	12,2	17,1	31,7
5	Consciência da importância da Avaliação	0	2,4	4,9	24,4	31,7
6	Corporativismo	2,4	0	9,8	80,5	92,7
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	4,9	0	0	24,4	29,3
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	4,9	0	0	14,6	19,5
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	4,9	9,8	14,7
10	Descontinuidade administrativa	4,9	0	29,3	48,8	83
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	9,8	2,4	17,1	68,3	97,6
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	4,9	0	22	70,7	97,6
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	2,4	4,9	48,8	56,1
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	0	0	17,1	17,1
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	0	2,4	2,4
16	Processo de sistema adequado de comunicação	2,4	4,9	2,4	12,2	21,9
17	Falta de incentivo à eficiência	9,8	4,9	12,2	70,7	97,6
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	7,3	0	12,2	75,6	95,1
19	Falta de participação/pressão da sociedade	4,9	2,4	34,1	43,9	85,3
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	7,3	26,8	58,5	92,6
21	Falta de transparência administrativa	0	12,2	26,8	56,1	95,1
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	4,9	12,2	80,5	97,6
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	0	7,3	31,7	39
24	Indefinição da autoridade	0	0	26,8	63,4	90,2
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	7,3	80,5	87,8
26	Reações às mudanças	0	0	22	65,9	87,9
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	7,3	68,3	75,6
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	7,3	17,1	36,6	61

Outros dois fatores, falta de indicadores precisos para medir a produtividade e a falta de transparência administrativa, interferem na Avaliação para 95,1% dos docentes. Os dois também apresentam alto grau de interferência segundo 75,6 e 56,1% dos docentes, respectivamente.

Ainda merecem destaque, segundo a percepção de 92,7% dos docentes o corporativismo e a falta de tradição em Avaliação Institucional, com um alto grau de interferência para 80,5 e 58,5% dos docentes, respectivamente; e segundo a percepção de 90,2% dos docentes a indefinição da autoridade, também com um alto grau de interferência para 63,4% deles.

Em relação aos fatores que interferem facilitando a avaliação, Tabela 18, destacam-se como os mais importantes, na percepção de 78,1% dos docentes do CCS, a definição clara dos objetivos da avaliação, dos quais 68,3 e 43,9%, respectivamente, consideram que os fatores têm alto grau de interferência. A seguir, aparecem mais dois fatores: socialização das informações da Instituição e definição/divulgação das políticas da Instituição, para 75,6% dos docentes, dos quais 68,3 e 51,2% deles, respectivamente, possuem alto grau de interferência. Por último, 73,2% dos docentes consideraram a existência de comissão externa de avaliação fator facilitador do processo de avaliação da UFSM. Para 29,3% deles, um fator com alto grau de interferência.

Tabela 18 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCS

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	2,4	7,3	9,7
2	Autonomia universitária	0	0	17,1	41,5	58,6
3	Cobrança do governo	0	7,3	12,2	12,2	31,7
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	9,8	48,8	58,6
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	4,9	53,7	58,6
6	Corporativismo	0	0	0	0	0
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	14,6	53,7	68,3
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	9,8	68,3	78,1
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	4,9	2,4	17,1	51,2	75,6
10	Descontinuidade administrativa	0	0	2,4	4,9	7,3
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	0	0
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	0	0
13	Estabilidade do funcionalismo público	4,9	0	2,4	19,5	26,8
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	4,9	12,2	26,8	29,3	73,2
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	9,8	24,4	43,9	78,1
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	9,8	14,6	46,3	70,7
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	2,4	2,4
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	0	0
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	0	0	0
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	0	0	0
21	Falta de transparência administrativa	0	0	0	0	0
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	0	0	0
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	7,3	2,4	2,4	12,1
24	Indefinição da autoridade	0	0	0	0	0
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	0	0	0
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	7,3	68,3	75,6
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	4,9	7,3	17,1	36,6	65,9

A Tabela 19 contém os dados que representam a percepção do Centro de Ciências Rurais (CCR) em relação aos fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM, a partir dos quais é possível constatar: na percepção de 100% dos docentes do Centro, a falta de indicadores precisos para medir a produtividade na Universidade e a descrença quanto à utilização dos resultados são os fatores que mais dificultam a avaliação. A diferença entre eles está no detalhe de que na percepção de 73% dos docentes, o primeiro fator tem um alto grau de interferência e o segundo fator terem o mesmo grau de interferência, só que na percepção de um menor número de docentes, 65,4%. De qualquer forma, não há dúvidas, os dois fatores são os que mais interferem, dificultando o processo de Avaliação da Universidade.

Tabela 19 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCR

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	3,8	3,8	80,8	88,4
2	Autonomia universitária	0	0	3,8	11,5	15,3
3	Cobrança do governo	0	3,8	7,7	15,4	26,9
4	Confiança no processo de Avaliação	0	7,7	7,7	19,2	34,6
5	Consciência da importância da Avaliação	0	3,8	3,8	15,4	23
6	Corporativismo	0	11,5	23,1	53,8	88,4
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	7,7	26,9	34,6
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	7,7	11,5	19,2
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	3,8	0	15,4	19,2
10	Descontinuidade administrativa	3,8	7,7	15,4	57,7	84,6
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	3,8	30,8	65,4	100
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	3,8	11,5	23,1	57,7	96,1
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	30,8	15,4	11,5	57,7
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	7,7	11,5	11,5	30,7
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	3,8	0	0	3,8
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	11,5	0	7,7	19,2
17	Falta de incentivo à eficiência	0	11,5	11,5	73,1	96,1
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	26,9	73,1	100
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	11,5	23,1	50	84,6
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	15,4	11,5	57,7	84,6
21	Falta de transparência administrativa	0	11,5	30,8	53,8	96,1
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	11,5	11,5	69,2	92,2
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	7,7	3,8	30,8	42,3
24	Indefinição da autoridade	0	0	26,9	53,8	80,7
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	11,5	23,1	53,8	88,4
26	Reações às mudanças	0	7,7	30,8	50	88,5
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	0	15,4	15,4
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	3,8	0	30,8	34,6

Aparecem, a seguir, três fatores: falta de incentivo à eficiência, dificuldade para mensurar os objetivos da Universidade e a falta de transparência administrativa que, na percepção de 96% dos docentes do Centro de Ciências Rurais, também interferem dificultando a Avaliação da UFSM. Ainda de acordo com a percepção de 73% desses docentes, a falta de incentivos à eficiência apresenta alto grau de interferência, enquanto a dificuldade para mensurar os objetivos tem o mesmo comportamento para 57,7% dos docentes, e a falta de transparência administrativa se comporta da mesma forma na percepção de 53,9% dos docentes.

Para 92% dos docentes do CCR, a falta de vontade política para implementar a avaliação, é outro fator que interfere dificultando a avaliação da UFSM, dos quais 69% opinaram que o seu grau de interferência é alto.

Ainda merecem destaque outros quatro fatores que na percepção de 88% dos docentes do CCR, também interferem, dificultando a avaliação da UFSM: ausência de planejamento estratégico, corporativismo, política protecionista para manter o *status quo* e a reação às mudanças. Todos os fatores apresentam alto grau de interferência segundo a percepção de, no mínimo, 50% e no máximo 81% desses docentes.

Constata-se alta concentração de percepção dos docentes do CCR quanto aos fatores que mais interferem dificultando o processo de Avaliação da UFSM. Tanto que dos 15 fatores classificados como dificultadores da Avaliação, retirando-se os dez já mencionados anteriormente, sobram cinco, dos quais quatro: a descontinuidade administrativa, a falta de participação/pressão da sociedade, a falta de tradição em Avaliação Institucional e a indefinição da autoridade, têm a concordância de, no mínimo, 80,7%, e, no máximo, 84,6% dos docentes, que são fatores dificultadores e todos com alto grau de interferência na percepção de, no mínimo, 50% e, no máximo, de 57,7% deles. Vale lembrar, que o CCR é o Centro onde foi implantado o projeto piloto de Avaliação Institucional na UFSM, portanto, o Centro que tem mais experiência acumulada em termos de Avaliação da UFSM.

Tabela 20 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCR

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	3,8	7,7	11,5
2	Autonomia universitária	0	3,8	26,9	38,5	69,2
3	Cobrança do governo	0	7,7	7,7	34,6	50
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	3,8	61,5	65,3
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	23,1	53,8	76,9
6	Corporativismo	0	0	0	7,7	7,7
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	0	65,4	65,4
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	7,7	73,1	80,8
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	11,5	19,2	50	80,7
10	Descontinuidade administrativa	0	0	7,7	0	7,7
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	0	0
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	0	0
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	7,7	19,2	26,9
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	11,5	23,1	23,1	57,7
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	11,5	19,2	57,7	88,4
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	3,8	26,9	50	80,7
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	0	0
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	0	0
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	0	0	0
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	0	0	0
21	Falta de transparência administrativa	0	0	0	0	0
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	0	3,8	3,8
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	0	15,4	30,8	46,2
24	Indefinição da autoridade	0	0	0	7,7	7,7
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	0	0	0
27	Socialização das informações da Instituição	3,8	11,5	19,2	34,6	69,1
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	3,8	23,1	34,6	61,5

Em relação aos fatores que interferem facilitando na Avaliação da UFSM, os dados do Centro de Ciências Rurais permitem constatar que os que mais se destacaram foram: a existência de Comissão Interna de Avaliação, na percepção de 88,4% dos docentes, dos quais 57,7% percebem ser este um fator com alto grau de interferência; a definição clara dos objetivos da Avaliação, o processo adequado de comunicação e a definição/divulgação das políticas da Instituição na percepção de 80,7% dos docentes. Chama a atenção o fator “impessoalidade no processo de Avaliação” que segundo a percepção da maioria dos docentes, 88,5%, é um fator que interfere na avaliação, só que eles não conseguem consenso sobre o tipo de interferência: para 42,3% ele é dificultador enquanto para 46,2% é facilitador.

Os dados da Tabela 21 expressam a percepção dos docentes do Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), em relação aos fatores que interferem dificultando a Avaliação na UFSM. Os dados que mais se destacaram, na percepção dos docentes foram: i) 84,6% consideraram que a reação às mudanças tem alto grau de interferência; ii) 80,8% consideraram que a falta de incentivo à eficiência, falta de participação/pressão da sociedade, a falta de transparência, a falta de vontade política para implementar a Avaliação e a política protecionista para manter o *status quo* têm alto grau de interferência na Avaliação da UFSM, segundo a percepção de, no mínimo, 31% e, no máximo, de 61,6% destes docentes.

Tabela 21 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCNE

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	3,8	73,1	76,9
2	Autonomia universitária	0	0	0	7,7	7,7
3	Cobrança do governo	0	0	7,7	23,1	30,8
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	3,8	7,7	11,5
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	0	0	0
6	Corporativismo	0	0	7,7	69,2	76,9
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	3,8	0	0	3,8	7,6
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	0	3,8	3,8
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	3,8	0	3,8
10	Descontinuidade administrativa	0	3,8	30,8	23,1	57,7
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	11,5	61,5	73
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	15,4	53,8	69,2
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	7,7	11,5	26,9	46,1
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	0	0	3,8	3,8
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	3,8	3,8	7,6
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	0	11,5	3,8	15,3
17	Falta de incentivo à eficiência	0	3,8	15,4	61,5	80,7
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	3,8	73,1	76,9
19	Falta de participação/pressão da sociedade	7,7	7,7	34,6	30,8	80,8
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	46,2	26,9	73,1
21	Falta de transparência administrativa	0	0	23,1	57,7	80,8
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	7,7	19,2	53,8	80,7
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	0	7,7	15,4	23,1
24	Indefinição da autoridade	0	0	15,4	57,7	73,1
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	7,7	23,1	50	80,8
26	Reações às mudanças	0	0	3,8	80,8	84,6
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	0	19,2	19,2
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	3,8	0	7,7	30,8	42,3

Em relação aos fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCNE, Tabela 22, observa-se que os mais importantes,

segundo a percepção de 80,7% dos docentes, são: a consciência da importância da Avaliação, que interfere em alto grau na percepção de 69,2% dos docentes e a definição clara dos objetivos da avaliação que tem um alto grau de interferência na percepção de 73% desses docentes. A seguir, aparecem, segundo a percepção de 77% dos docentes, o fator definição/divulgação das políticas da Instituição, o qual, segundo 69% desses docentes interfere num grau considerado alto. Para 73% dos docentes, outros dois fatores são facilitadores do processo de avaliação da UFSM: a definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados e a existência de Comissão Externa de Avaliação. Esses dois fatores apresentam alto grau de interferência segundo a percepção de 73% para o primeiro e 50% para o segundo.

Tabela 22 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CCNE

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	3,8	0	3,8
2	Autonomia universitária	0	11,5	3,8	50	65,3
3	Cobrança do governo	0	0	30,8	19,2	50
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	15,4	53,8	69,2
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	11,5	69,2	80,7
6	Corporativismo	0	0	0	3,8	3,8
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	0	73,1	73,1
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	3,8	0	3,8	73,1	80,7
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	7,7	69,2	76,9
10	Descontinuidade administrativa	0	0	15,4	0	15,4
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	7,7	7,7
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	15,4	15,4
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	7,7	15,4	23,1
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	3,8	3,8	15,4	50	73
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	3,8	0	19,2	46,2	69,2
16	Processo de sistema adequado de comunicação	3,8	7,7	0	57,7	69,2
17	Falta de incentivo à eficiência	3,8	0	0	0	3,8
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	3,8	0	0	3,8	7,6
19	Falta de participação/pressão da sociedade	3,8	0	0	0	3,8
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	3,8	0	3,8	0	7,6
21	Falta de transparência administrativa	3,8	0	0	0	3,8
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	3,8	0	0	0	3,8
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	3,8	0	23,1	30,8	57,7
24	Indefinição da autoridade	0	0	0	0	0
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	0	0	0
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	7,7	53,8	61,5
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	7,7	3,8	26,9	38,4

Merecem destaque os fatores: estabilidade do funcionalismo público e a vinculação da alocação de verbas ao desempenho, que interferem na Avaliação da Universidade segundo a percepção de 73 e 80,7% dos docentes, respectivamente. No entanto eles não conseguem determinar se são fatores facilitadores ou dificultadores. Enquanto a estabilidade do funcionalismo é considerada um fator que dificulta a avaliação por 46,1% dos docentes, para 26,9% ela é facilitadora. Já a alocação de verbas vinculada ao desempenho é considerado fator dificultador para 42,3% dos docentes enquanto outros 38,4% o consideram facilitador.

Na tabela 23, encontram-se os dados que representam a percepção dos docentes pertencentes ao Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) em relação aos fatores que interferem dificultando a Avaliação na Universidade. Para 100% dos docentes, oito fatores são os que mais interferem: 01) ausência de planejamento estratégico, 02) descrença quanto a utilização dos resultados e, 03) dificuldade para mensurar os objetivos, 04) falta de incentivo à eficiência, 05) falta de indicadores precisos para medir a produtividade, 06) falta de transparência administrativa,. A seguir, de acordo com a percepção de 95,8% dos docentes, mais dois fatores, classificados como dificultadores da Avaliação, também merecem destaque: a existência de política protecionista para manter o *status quo* e a reação às mudanças. Todos esses fatores possuem alto grau de interferência segundo a percepção de, no mínimo, 41,7% e, no máximo, 83,3% dos docentes do CCSH.

Tabela 23 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CESH

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	4,1	16,7	79,2	100
2	Autonomia universitária	0	0	0	8,3	8,3
3	Cobrança do governo	0	8,3	12,5	33,3	54,1
4	Confiança no processo de Avaliação	0	4,2	8,3	8,3	20,8
5	Consciência da importância da Avaliação	0	4,2	0	4,2	8,4
6	Corporativismo	0	12,5	16,7	54,2	83,4
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	4,2	0	4,2
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	4,2	0	4,2
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	0	4,2	4,2
10	Descontinuidade administrativa	4,2	12,5	25	50	91,7
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	45,8	54,2	100
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	12,5	45,8	41,7	100
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	8,3	12,5	45,8	66,6
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	4,2	8,3	0	12,5
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	12,5	0	12,5
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	4,2	0	12,5	16,7
17	Falta de incentivo à eficiência	0	4,2	12,5	83,3	100
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	4,1	16,7	79,2	100
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	12,5	29,2	50	91,7
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	2,4	8,3	12,5	66,7	89,9
21	Falta de transparência administrativa	0	8,3	20,8	70,8	100
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	4,2	87,5	91,7
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	8,3	4,2	8,3	20,8
24	Indefinição da autoridade	0	4,2	25	37,5	66,7
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	4,2	8,3	83,3	95,8
26	Reações às mudanças	0	0	12,5	83,3	95,8
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	4,2	12,5	16,7
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	0	0	12,5	12,5

Na tabela 24, encontra-se a percepção dos docentes do CESH em relação aos fatores que eles classificam como aqueles que interferem facilitando a Avaliação da UFSM. Para 95,8% dos docentes, a definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação apresenta alto grau de interferência, e a definição/divulgação das políticas da Instituição na percepção de 83,3% são fatores que interferem facilitando a Avaliação.

Com alto grau de interferência, aparecem os fatores: definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação (para 95,8% dos docentes); definição/divulgação das políticas da Instituição (para 83,3% dos docentes). definição clara dos objetivos da Avaliação e a consciência da importância da Avaliação (para 87,5% dos docentes).

Tabela 24 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CESH

Or.	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	0	0	0
2	Autonomia universitária	0	0	8,3	60,8	69,1
3	Cobrança do governo	0	0	4,2	20,8	25
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	8,3	70,8	79,1
5	Consciência da importância da Avaliação	0	4,2	0	87,5	91,7
6	Corporativismo	0	0	0	16,7	16,7
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Aval.	0	0	0	95,8	95,8
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	4,2	0	87,5	91,7
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	4,2	8,3	83,3	95,8
10	Descontinuidade administrativa	0	0	0	0	0
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	0	0
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	0	0
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	4,2	0	20,8	25
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	12,5	8,3	58,3	79,1
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	12,5	70,8	83,3
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	0	12,5	58,3	70,8
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	0	0
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	0	0
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	0	0	0
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	0	0	0
21	Falta de transparência administrativa	0	0	0	0	0
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	0	0	0
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	0	29,2	50	79,2
24	Indefinição da autoridade	0	0	4,2	20,8	25
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	0	0	0
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	16,7	62,5	79,2
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	4,2	25	50	79,2

Chama atenção a alta concentração das opiniões dos docentes do CESH sobre os fatores que dificultam e os fatores que facilitam a Avaliação da UFSM, do que se depreende estarem adequadamente informados sobre processo em implementação na Universidade.

A Tabela 25 contém os dados que representam a percepção dos docentes do Centro de Tecnologia (CT), em relação aos fatores que dificultam a Avaliação da UFSM. Sua análise revela que, na percepção da totalidade dos docentes do CT, existem cinco fatores que apresentam tal comportamento: i) descontinuidade administrativa; ii) falta de indicadores precisos para medir a produtividade; iii) falta de vontade política para implementar a Avaliação; iv) descrença quanto à utilização dos

resultados; v) falta de transparência administrativa. Esses fatores apresentam alto grau de interferência na percepção de, no mínimo, 31,6% e, no máximo, 73,5% dos docentes. Na mesma linha, outros quatro fatores: i) ausência de planejamento estratégico; ii) dificuldade para mensurar os objetivos; iii) falta de incentivo à eficiência; iv) política protecionista para manter o *status quo* também são considerados, segundo a percepção de 94,8% dos docentes, como fatores que interferem dificultando a avaliação da UFSM. Esses fatores têm um alto grau de interferência na Avaliação na percepção de, no mínimo 57%, e, no máximo, 89%.

Tabela 25 – Fatores que interferem dificultando a percepção da UFSM na percepção dos docentes do CT

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	5,3	89,5	94,8
2	Autonomia universitária	0	5,3	0	5,3	10,6
3	Cobrança do governo	0	5,3	5,3	21,1	31,7
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	0	15,8	15,8
5	Consciência da importância da Avaliação	0	5,3	5,3	15,8	26,4
6	Corporativismo	0	0	31,6	57,9	89,5
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	0	21,1	21,1
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	0	21,1	21,1
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	5,3	15,8	21,1
10	Descontinuidade administrativa	0	10,5	15,8	73,7	100
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	5,2	31,6	63,2	100
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	31,6	63,2	94,8
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	68,4	5,3	73,7
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	0	15,8	0	15,8
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	5,3	0	15,8	21,1
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	0	10,5	15,8	26,3
17	Falta de incentivo à eficiência	0	5,3	26,3	63,2	94,8
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	10,5	21,1	68,4	100
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	26,3	36,8	21,1	84,2
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	15,8	47,4	21,1	84,3
21	Falta de transparência administrativa	0	21	47,4	31,6	100
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	31,6	68,4	100
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	0	5,3	5,3	10,6
24	Indefinição da autoridade	0	5,3	10,5	52,6	68,4
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	5,3	0	31,6	57,9	94,8
26	Reações às mudanças	5,3	0	15,8	52,6	73,7
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	0	0	0
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	5,3	5,3	15,8	26,4

Quanto aos fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM, a percepção dos docentes do CT encontra-se na Tabela 26. Para 79% deles, foram considerados os seguintes fatores: a definição clara dos critérios e indicadores a

serem utilizados na Avaliação, a definição clara dos objetivos da Avaliação, a definição/divulgação das políticas da Instituição e a impessoalidade do processo de Avaliação. Todos com alto grau de interferência: os dos primeiros na percepção de 73,7%, o seguinte para 63,2% e o último para 42,1%.

Tabela 26 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CT

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	5,3	0	5,3
2	Autonomia universitária	0	5,3	10,5	21,1	36,9
3	Cobrança do governo	0	15,8	21,1	5,3	42,2
4	Confiança no processo de Avaliação	0	5,3	10,5	57,9	73,7
5	Consciência da importância da Avaliação	0	5,3	0	68,4	73,7
6	Corporativismo	0	0	0	5,3	5,3
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	5,3	73,7	79
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	5,3	73,7	79
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	15,8	63,2	79
10	Descontinuidade administrativa	0	0	0	0	0
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	0	0
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	0	0
13	Estabilidade do funcionalismo público	5,3	0	0	0	5,3
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	10,5	31,6	15,8	57,9
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	5,3	5,3	15,8	42,1	63,2
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	5,3	21,1	47,4	73,8
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	0	0
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	0	0
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	0	0	0
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	0	0	0
21	Falta de transparência administrativa	0	0	0	0	0
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	0	0	0
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	5,3	31,6	42,1	79
24	Indefinição da autoridade	0	0	10,5	0	10,5
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	10,5	0	10,5
27	Socialização das informações da Instituição	5,3	5,3	26,3	31,6	68,5
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	5,3	10,5	10,5	42,1	68,4

Observa-se também que mais três fatores: i) consciência da importância da Avaliação; ii) confiança no processo de Avaliação; iii) processo adequado de comunicação foram considerados como facilitadores na percepção 73,7% dos docentes. O primeiro fator possui alto grau de interferência para 68,4% deles, enquanto o segundo para 57,9% e o último, para 47,4%.

Na Tabela 27, encontra-se a percepção dos docentes do Centro de Artes e Letras (CAL), representando a percepção desses em relação aos fatores que

interferem dificultando a Avaliação da UFSM. Os dados revelam que na percepção da totalidade dos professores do CAL os fatores que mais interferem dificultando a Avaliação da UFSM foram: a ausência de planejamento estratégico, o corporativismo, a descontinuidade administrativa, a descrença quanto à utilização dos resultados, a dificuldade para mensurar os objetivos, a falta de indicadores precisos para medir a Avaliação, a falta de vontade política para implementar a Avaliação, a indefinição de autoridade, a política protecionista para manter o *status quo* e a reação às mudanças. Já em relação ao grau com que cada fator interfere na avaliação, apresentam um alto grau de interferência segundo a percepção de, no mínimo, 50% e, no máximo, 83% dos docentes.

Tabela 27 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CAL

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	25	75	100
2	Autonomia universitária	0	0	16,7	0	16,7
3	Cobrança do governo	0	0	66,7	8,3	75
4	Confiança no processo de Avaliação	0	16,7	8,3	0	25
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	0	0	0
6	Corporativismo	0	8,3	41,7	50	100
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	0	16,7	16,7
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	0	8,3	8,3
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	8,3	8,3	58,3
10	Descontinuidade administrativa	0	8,3	41,7	50	100
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	16,7	8,3	75	100
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	25	16,7	58,3	100
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	0	16,7	0
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	16,7	0	0	16,7
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	0	8,3	8,3
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	0	8,3	16,7	25
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	25	66,7	91,7
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	33,3	0	66,7	100
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	16,7	25	33,3	75
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	50	33,3	83,3
21	Falta de transparência administrativa	0	0	41,7	50	91,7
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	8,3	8,4	83,3	100
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	8,3	0	16,7	25
24	Indefinição da autoridade	0	25	0	75	100
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	8,3	8,4	83,3	100
26	Reações às mudanças	0	8,3	25	66,7	100
27	Socialização das informações da Instituição	0	8,3	0	0	8,3
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	0	16,7	16,7	33,4

Quanto aos fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM, a percepção dos docentes do CAL encontram-se na Tabela 28. Constata-se, a partir de sua análise, que segundo a percepção de 91,7% dos docentes, o fator que mais facilita a Avaliação na UFSM é a existência de Comissão Interna de Avaliação, com alto grau de interferência, segundo 41,7% deles. A seguir aparecem outros três fatores indicados como elementos facilitadores da Avaliação por 83,3% dos docentes do CAL: a definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação, definição clara dos objetivos da Avaliação e a definição/divulgação das políticas da Instituição. Sendo que os dois primeiros com alto grau de interferência na percepção de 75% dos docentes e o último com alto grau de interferência na percepção de 83,3% dos docentes.

Tabela 28 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CAL

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	0	0	0
2	Autonomia universitária	0	0	25	41,7	66,7
3	Cobrança do governo	0	0	8,3	8,3	16,6
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	8,3	58,3	66,6
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	0	75	75
6	Corporativismo	0	0	0	0	0
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	0	8,3	75	83,3
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	8,3	75	83,3
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	0	83,3	83,3
10	Descontinuidade administrativa	0	0	0	0	0
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	0	0
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	0	8,3
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	16,7	8,3	25	75
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	8,3	33,3	8,3	49,9
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	16,7	33,3	41,7	91,7
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	0	0	58,3	58,3
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	0	0
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	0	0
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	0	0	0
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	8,3	0	8,3
21	Falta de transparência administrativa	0	0	0	0	0
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	0	0	0
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	8,3	0	50	58,3
24	Indefinição da autoridade	0	0	0	0	0
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	0	0	0
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	8,3	33,3	41,6
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	0	25	8,3	33,3

Na percepção dos docentes do Centro de Educação (CE), apresentada na Tabela 29, pode-se observar que os fatores: reação às mudanças (para 81,9%) e a falta de tradição em Avaliação Institucional (para 72,8% dos docentes) são os que mais interferem dificultando a Avaliação do Universidade. Os dois fatores possuem alto grau de interferência: o primeiro na percepção de 45% dos docentes e o segundo na percepção de 36% dos docentes. Observa-se, ainda, segundo a percepção de 63,7% dos docentes, que seguintes os fatores também interferem dificultando o processo de Avaliação da UFSM: a falta de indicadores precisos para medir a produtividade, a falta de transparência administrativa, política protecionista para manter o *status quo*, a ausência de planejamento estratégico, o corporativismo, a descrença quanto a utilização dos resultados, a dificuldade para mensurar os objetivos, a falta de participação/pressão da sociedade e a descrença quanto a utilização dos resultados. O grau com que esses fatores interferem é alto na percepção de 45,5% dos docentes para os três primeiros, de 36,4% para os dois seguintes e de 27,3% para os outros.

Tabela 29 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CE

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	18,2	0	9,1	36,4	63,7
2	Autonomia universitária	0	0	9,1	0	9,1
3	Cobrança do governo	0	0	9,1	18,2	27,3
4	Confiança no processo de Avaliação	0	9,1	9,1	0	18,2
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	9,1	0	9,1
6	Corporativismo	9,1	9,1	9,1	36,4	63,7
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	9,1	0	0	0	9,1
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	9,1	0	0	0	9,1
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	9,1	0	0	0	9,1
10	Descontinuidade administrativa	9,1	0	9,1	27,3	45,5
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	27,3	0	9,1	27,3	63,7
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	27,3	0	9,1	27,3	63,7
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	9,1	0	9,1
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	0	0	0	0
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	0	0	0
16	Processo de sistema adequado de comunicação	9,1	0	0	9,1	18,2
17	Falta de incentivo à eficiência	18,2	9,1	0	27,3	54,6
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	18,2	0	0	45,5	63,7
19	Falta de participação/pressão da sociedade	18,2	0	18,2	27,3	63,7
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	18,2	9,1	9,1	36,4	72,8
21	Falta de transparência administrativa	9,1	0	9,1	45,5	63,7
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	18,2	9,1	9,1	19,2	55,6
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	9,1	0	9,1	18,2
24	Indefinição da autoridade	9,1	9,1	0	36,4	54,6
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	9,1	9,1	0	45,5	63,7
26	Reações às mudanças	27,3	0	9,1	45,5	81,9
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	0	19,2	19,2
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	9,1	0	0	9,1

Quanto aos fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM, apresentados na Tabela 30, 72,8% dos docentes do CE consideraram com alto grau de interferência os seguintes: a definição/divulgação das políticas da Instituições (na percepção de 63,6% dos docentes), consciência da importância da Avaliação, definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação, definição clara dos objetivos da Avaliação e socialização das informações na Instituição (na percepção de 54,6% dos docentes), existência de comissão interna e vinculação da alocação de verbas ao desempenho (na percepção de 45,5% dos docentes), autonomia universitária, existência de comissão externa de Avaliação (na percepção de 36,4% dos docentes).

Tabela 30 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CE

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	0	9,1	9,1
2	Autonomia universitária	9,1	27,3	0	36,4	72,8
3	Cobrança do governo	9,1	9,1	0	36,4	54,6
4	Confiança no processo de Avaliação	9,1	0	0	54,5	63,6
5	Consciência da importância da Avaliação	9,1	9,1	0	54,5	72,7
6	Corporativismo	0	0	0	27,3	27,3
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	9,1	9,1	0	54,5	72,7
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	9,1	0	9,1	54,5	72,7
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	9,1	0	0	63,6	72,7
10	Descontinuidade administrativa	0	0	0	18,2	18,2
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	9,1	0	0	9,1
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	9,1	0	9,1
13	Estabilidade do funcionalismo público	9,1	0	0	54,5	63,6
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	9,1	0	27,3	36,4	72,8
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	9,1	9,1	9,1	45,5	72,8
16	Processo de sistema adequado de comunicação	9,1	18,2	0	36,4	63,7
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	9,1	9,1
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	18,2	18,2
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	9,1	0	18,2	27,3
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	9,1	9,1	18,2
21	Falta de transparência administrativa	0	18,2	0	0	18,2
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	9,1	0	0	9,1
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	9,1	9,1	27,3	45,5
24	Indefinição da autoridade	0	9,1	0	0	9,1
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	9,1	9,1	18,2
26	Reações às mudanças	0	0	0	9,1	9,1
27	Socialização das informações da Instituição	9,1	0	9,1	54,5	72,7
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	9,1	0	18,2	45,5	72,8

Por último, foram analisados os dados representativos da percepção dos docentes do Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), apresentados na Tabela 31. Constata-se que para a totalidade dos professores (100%) os seguintes fatores interferem dificultando a Avaliação da UFSM: descrença quanto a utilização dos resultados, dificuldade para mensurar os objetivos, sistema adequado de comunicação, falta de vontade política para implementar a avaliação, indefinição da autoridade, política protecionista para manter o *status quo*, todos com alto grau de interferência segundo a percepção de 75% dos docentes. A seguir, aparecem a descontinuidade administrativa, que na percepção da metade dos docentes tem alto grau de interferência na avaliação da UFSM; e a ausência de planejamento estratégico, corporativismo, falta de transparência administrativa e a reação às mudanças também com alto grau de interferência na percepção de 25% dos docentes.

Tabela 31 – Fatores que interferem dificultando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CEFD

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	75	25	100
2	Autonomia universitária	0	25	0	0	25
3	Cobrança do governo	0	0	25	25	50
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	0	50	50
5	Consciência da importância da Avaliação	0	25	25	0	50
6	Corporativismo	0	25	50	25	100
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação	0	25	25	0	50
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	25	25	0	50
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	25	0	0	25
10	Descontinuidade administrativa	0	25	25	50	100
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	25	75	100
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	25	75	100
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	0	25	25
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	0	0	0	0
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	0	0	0
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	25	0	75	100
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	75	75
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	25	25	50
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	50	25	75
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	50	25	75
21	Falta de transparência administrativa	0	50	25	25	100
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	25	0	75	100
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	25	0	0	25
24	Indefinição da autoridade	0	25	0	75	100
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	25	0	75	100
26	Reações às mudanças	0	25	50	25	100
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	25	0	25
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	0	0	25	25

A Tabela 32 contém a percepção dos docentes do CEFD, quanto aos fatores que interferem facilitando a Avaliação. Observam-se que na percepção de 75% dos docentes, são sete os fatores que mais interferem facilitando a Avaliação da UFSM: na percepção de 75% dos docentes: a definição/divulgação das políticas da Instituição, o sistema adequado de comunicação, a impessoalidade do processo de Avaliação, a socialização das informações na Instituição, a vinculação da alocação de verbas ao desempenho, a autonomia universitária e a existência de Comissão Externa de Avaliação. Os cinco primeiros fatores apresentaram alto grau de interferência na percepção de 75% dos docentes. O sexto e o sétimo têm o mesmo comportamento só que de acordo com a percepção de 50 e 25% dos docentes, respectivamente.

Tabela 32 – Fatores que interferem facilitando a Avaliação da UFSM na percepção dos docentes do CEFD

Or	Fatores	Só interfere	% Grau de Interferência			Total
			Baixa	Média	Alta	
1	Ausência de planejamento estratégico	0	0	0	0	0
2	Autonomia universitária	0	0	25	50	75
3	Cobrança do governo	0	0	0	25	25
4	Confiança no processo de Avaliação	0	0	25	25	50
5	Consciência da importância da Avaliação	0	0	0	50	50
6	Corporativismo	0	0	0	0	0
7	Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Aval.	0	0	0	50	50
8	Definição clara dos objetivos da Avaliação	0	0	0	50	50
9	Definição/divulgação das políticas da Instituição	0	0	0	75	75
10	Descontinuidade administrativa	0	0	0	0	0
11	Descrença quanto à utilização dos resultados	0	0	0	0	0
12	Dificuldade para mensurar os objetivos	0	0	0	0	0
13	Estabilidade do funcionalismo público	0	0	50	0	50
14	Existência de Comissão Externa de Avaliação	0	0	50	25	75
15	Existência de Comissão Interna de Avaliação	0	0	0	50	50
16	Processo de sistema adequado de comunicação	0	0	0	75	75
17	Falta de incentivo à eficiência	0	0	0	0	0
18	Falta de indicadores precisos para medir a produtividade	0	0	0	0	0
19	Falta de participação/pressão da sociedade	0	0	0	0	0
20	Falta de tradição em Avaliação Institucional	0	0	0	0	0
21	Falta de transparência administrativa	0	0	0	0	0
22	Falta de vontade política para implementar a Avaliação	0	0	0	0	0
23	Impessoalidade no processo de Avaliação	0	0	0	75	75
24	Indefinição da autoridade	0	0	0	0	0
25	Política protecionista para manter o <i>Status Quo</i>	0	0	0	0	0
26	Reações às mudanças	0	0	0	0	0
27	Socialização das informações da Instituição	0	0	0	75	75
28	Vinculação da alocação de verbas ao desempenho	0	0	0	75	75

## **6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões do trabalho e as recomendações específicas para o estudo efetuado a partir da análise dos dados apresentada no capítulo 5.

Convém lembrar que o objetivo maior do presente estudo é identificar quais fatores interferem, facilitando ou dificultando, na Avaliação Institucional da UFSM, segundo a percepção dos seus docentes.

### **6.1 Conclusão**

A metodologia utilizada na avaliação é considerada boa ou regular por mais de 70% dos docentes, que têm percepção favorável em relação aos critérios e indicadores utilizados para avaliar e ao grau com que medem as diferentes atividades desenvolvidas pela Universidade. Da mesma forma, a percepção é favorável quanto ao instrumento de coleta de dados para avaliação do projeto Pedagógico da Universidade.

Em relação à estratégia utilizada para avaliar a Universidade, segundo a percepção de mais de 70%, dos docentes é ótima ou boa, pois aprovam a avaliação realizada sistematicamente com a participação da comunidade externa e interna e também consideram um instrumento adequado para controlar as atividades da Instituição, identificando situações a serem corrigidas, redirecionadas ou priorizadas.

Já o processo de comunicação utilizado na avaliação não é satisfatório na percepção dos docentes, pois a maioria, mais de 70%, entende que ele é regular ou ruim e compromete o nível de conhecimento sobre a avaliação institucional, sobre o projeto de avaliação da Universidade e o seu Projeto Político Pedagógico. Ainda em consequência desta realidade, a participação, envolvimento e comprometimento da comunidade universitária não é a mais adequada na percepção dos docentes. Neste

particular, a participação dos órgãos colegiados: Conselhos Superiores (Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), Conselhos dos Centros e Conselhos Departamentais é percebida de forma positiva.

Outro fator estudado foi a liderança exercida pelos três níveis de autoridade: reitoria, direção de centros e chefia de departamentos, que foi considerada ótima ou boa, segundo a percepção de mais de 50% dos docentes. Já o tratamento dado pela Universidade aos resultados obtidos na sua avaliação foi considerado bom ou regular por mais de 70% dos docentes.

As conclusões apresentadas permitem afirmar que, na percepção da maioria dos docentes, o processo de avaliação institucional em andamento na UFSM é considerado como bom ou regular.

Também faz parte deste estudo identificar, na percepção dos docentes, os fatores que interferem, facilitando ou dificultando, no processo de avaliação institucional da UFSM. A seguir, apresentam-se as principais conclusões destes questionamentos:

- para os professores, mínimo de 80% e máximo de 95%, todos os fatores estudados interferem, de alguma forma, no processo de Avaliação Institucional da Universidade, evidenciando que a categoria, em sua grande maioria, tem percepção consistente sobre o assunto;
- na percepção de mais de 70% dos docentes, os fatores que interferem facilitando a avaliação são: as pessoas terem consciência da importância da avaliação, a definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na avaliação, definição e divulgação das políticas da Instituição e a existência de Comissão Interna de Avaliação. Dos quatro fatores considerados mais facilitadores, a UFSM, satisfaz a metade deles. Existem aceitação por parte dos professores dos critérios e indicadores utilizados para realizar uma boa avaliação como também sobre o grau com que eles medem as diferentes atividades. Há na Instituição, uma e existe comissão interna de avaliação, uma central que coordena todos os

processos e uma em cada um dos Centros de Ensino, todas contando com a aprovação da grande maioria dos docentes.

Em relação aos fatores que interferem dificultando o processo de avaliação, na percepção e mais de 90% dos docentes, destacam-se: a descrença quanto à utilização dos resultados, a dificuldade para mensurar os objetivos, a falta de incentivo à eficiência, falta de indicadores precisos para medir a produtividade, falta de transparência administrativa e falta de vontade política para implementar a avaliação.

A dificuldade para mensurar objetivos, incentivar a eficácia e medir a produtividade deve-se associar à falta de planejamento. Apesar do grande esforço feito pela reitoria, não existe, na UFSM, a cultura da gestão a partir de um planejamento formalmente estruturado e desmembrado em planos operacionais. Por outro lado, esta realidade pode justificar a percepção manifestada sobre a falta de transparência administrativa. A inexistência de um plano formal de gestão não permite que os docentes percebam com clareza o processo decisório, as prioridades definidas e, por consequência, as ações implementadas.

A falta de vontade política para implementar a avaliação percebida pelos docentes decorre, apesar dos esforços efetuados e da criação de comissões específicas, da inexistência de uma agenda condensada para que a implantação ocorra, envolvendo a reitoria, pró-reitores e direções de centro. Este fato associa-se, sem dúvida alguma, ao fator que tem gerado grandes discussões no interior da Universidade: o que fazer com os resultados obtidos na avaliação, problema crucial em qualquer processo de avaliação institucional.

Por último, buscava-se identificar as perspectivas do Processo de Avaliação na UFSM. A partir da percepção dos docentes sobre o processo em termos gerais e dos fatores que interferem facilitando ou dificultando, qual o futuro da avaliação da Universidade?

Constata-se alto grau de confiança no processo de avaliação e a crença generalizada de que a avaliação pode trazer importantes contribuições para o processo didático-pedagógico da Instituição, que resultarão na qualificação do ensino, pesquisa, extensão e do seu processo de gestão. Para mais de 70% dos docentes, são ótimas ou boas as perspectivas futuras da Avaliação Institucional em implementação na UFSM.

Em síntese, apesar do caráter exploratório do estudo, considera-se que os resultados obtidos permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação da UFSM, dos fatores que nela interferem e de suas perspectivas futuras seguindo percepção dos docentes. Acredita-se também que os dados obtidos possam ser importantes subsídios e contribuam para a implementação do processo de Avaliação Institucional da UFSM.

Considerando os objetivos deste trabalho, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas, recomenda-se:

- a realização de estudo similar junto ao segmento dos técnico administrativos e dos alunos para se ter a percepção da comunidade universitária como um todo;
- a implementação de outros estudos, de natureza qualitativa, visando a consolidação do Processo de Avaliação institucional;
- adoção imediata, como instrumento de gestão, do planejamento estratégico, que, certamente, reduziria a interferência no Processo de Avaliação de fatores como: dificuldade para mensurar objetivos, falta de indicadores precisos para medir a produtividade e a falta de transparência administrativa, além de outras importantes contribuições;
- a desenvolvimento de ações nos diversos níveis de poder da Instituição com o intuito de fixar a avaliação como prioridade na UFSM e assegurar sua plena implementação;
- sem desconsiderar a importância da busca da eficácia administrativa e da indispensável qualidade do ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pela UFSM, recomenda-se que a premissa básica da

Avaliação Institucional seja a de que antes de mais nada, ela é um processo educativo.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. H. T. De direitos sociais : organização de interesses e corporativismo. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 25, p. 50-60, 1989.

AQUILAR, José Maria.; E ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

AMORIM, Antônio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez 1992. 150 p.

BALDRIDGE, J. Victor. **Estruturación de políticas y liderazo efectivo en la educacion superior**. Mexico, DF : Noema, 1982.

BELLONI, I. A universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. **Avaliação**, v. 1, n. 2, p.5-14, dez. 1996.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo : Ed. Universidade Estadual Paulista, 1994. 239 p.

CASTRO, Cláudio de Moura; SCHWARTZMANN, Simon. **Pesquisa universitária em questão**. São Paulo: Ícone, 1986. 232 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw–Hill do Brasil, 1983. 153 p.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1985. 315 p.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. 2v.

CREMA, Maria Celina da Silva. **Indicadores de avaliação**. Florianópolis: UDESC, 1995.

CUENINS. **Étude internationale sur l'elaboration et l'utilisation des indicateurs de performance dans l'enseignement supérieur**. Paris: MIMEO, OCDE – CERI, 1986.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1990.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 103 p.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade: projeto, qualidade, avaliação e autonomia. In: \_\_\_\_\_. **Avaliação institucional da UNICAMP** : processo, discussão e resultados. Campinas: UNICAMP, 1995.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 1, n.1, p. 15-24, 1996.

DRESSEL, Paul L. **Handbook of academic evolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DURHAM, Eunice. Avaliação na universidade: poder e democracia. **Estudos e Debates**, Brasília, n. 14, p.75-79, 1988.

\_\_\_\_\_. **A autonomia universitária**. São Paulo: NUPES/USP, 1989, 16p.

\_\_\_\_\_. **A instituição da avaliação**. São Paulo: NUPES/USP, 1990.

DURHAM, Eunice R. e SCHWARTZMANN, Simon (orgs). **Avaliação de Ensino Superior**. São Paulo: EDUSP 1992. (Coleção Base ; v.2).

- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FARACO, C. A. **Avaliação e gestão universitária**. Caderno 2. Avaliação na UFPR, Curitiba: APUFPR, 1991.
- FREITAS, I. M. A. C.; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.
- FLORES, et. Al. **Manual de evaluacion**. México: Centro de Documentacion. Secretaria de Educacion, 1993.
- GAETANI, F; SCHWARTZMANN, J. Custo do ensino e eficiência universitária. **Ciência Hoje**, Rio de Janeiro, p.11-27, jul. 1991.
- GIANNOTTI, José A. A universidade e a crise. **Ciência e Cultura**. São Paulo, v. 37, n.7, p. 235-244, 1985.
- GOLDEMBERG, José. O impacto da avaliação na universidade. In : DURHAM, Eunice R. e SCHWARTZMAN, Simon (Orgs.). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1992.
- GOODE, William I.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Ed. Nacional, 1979. 488 p.
- JACOBSEN, Alessandro de L. **Avaliação institucional em universidades: desafios e perspectivas**. Florianópolis. Ed. Papa-Livro, 1996. 71 p.
- JULIATO, Ivo Clemente. **Avaliação de desempenho das instituições universitárias**. Brasília: Dois Pontos, 1983.
- \_\_\_\_\_. A complexa tarefa de avaliar as universidades. In : Encontro Regional Sul sobre Avaliação da Educação Superior 1988. **Anais...** Florianópolis, UFSC, 1988. p.13-17.

LANDIM, Paulo Milton Barbosa. O papel da avaliação na gestão da UNESP. In: Seminário Internacional de Administração Universitária, 3, 1993, Natal. **Anais ...** Natal: Ed. Universitária, 1993. p.58-62.

LEITÃO, S. P. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 55-72, 1987.

LIKERT, H. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 307 p.

MANN, Peter. **Métodos de investigações sociológicas**. Rio de Janeiro: Zambor, 1970. 198 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, G. M. **Credencialismo, corporativismo e avaliação da universidade**. São Paulo: NUPES/USP, 1990.

MATTOS, R. A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1985. 121 p.

MESSEDER, I. E. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 49-61, 1989.

MEYER Jr., Victor. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, p. 18-21, set. 1993.

MORETTI, Mércles Thadeu. Avaliação Institucional na Universidade Federal de Santa Catarina. In: Seminário Brasileiro sobre Avaliação Universitária, 1.,1995, Campinas. **Anais ...** Campinas: UNICAMP/GERS, 1995. P. 73-87

MOTTA, P. R. A proposta de participação na teoria gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p.54-76, 1981.

NEIVA, C. **Avaliação institucional**. Brasília: Dois Pontos, 1987. p. 4

NUNES, Rogério da Silva. **Administração universitária** : concepções, modelos e estratégias gerenciais. 1998. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

PASQUALI, L. Questionário de avaliação de docência. **Educação e Seleção**, São Paulo, n. 9, p.71-98, jan./jun. 1984.

PEREIRA, M. J. L. de B. **Desenvolvimento organizacional em organizações institucionalizadas: um estudo de caso**. 1982. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1982.

REQUENA, Antônio T. **La evaluación de instituciones educativas**: el análisis de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada. Granada: Universidad de Granada, 1995.

REZENDE, A. M. de. **O saber e o poder na Universidade** : dominação ou serviço? 5. ed. São Paulo : Cortez, 1987. (Coleção polemicas do nosso tempo ; 3)

RIBEIRO, S. C. **Universidade pública: autonomia, soberania ou outros bichos**. São Paulo: NUPES/USP, 1990.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 516 p.

SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória** : desafio à teoria e à prática da avaliação e reformulação do currículo. São Paulo: Cortêz , 1991. 151 p.

SCHWARTZMANN, S. **Funções e metodologias de avaliação do ensino superior**. Brasília: Dois Pontos, 1987.

SCRIVEN, Michael; STUFFLEBEAM, Daniel. **Avaliação institucional: perspectivas, procedimentos, alternativas**. Petrópolis: Vozes, 1978.

SILVA, C. L. M. da. Eficácia organizacional de universidades : um modelo para tese empirico. **Revista Brasileira da Educação**, v. 2, p. 203-25, 1984.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1971.

SUCUPIRA, N. A. Amplitude e limite da autonomia universitária. **Estudos e Debates**, Brasília, v.20, n. 3, p.65-73, 1987.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1973. 389 p.

TRIGUEIRO, M. G. S. O modelo cipp para a avaliação institucional da universidade de Brasília. In Seminário Brasileiro sobre Avaliação Universitária, 1., 1995, Campinas. **Anais ...**: Campinas : UNICAMP/FE/GEPES, 1995. p. 99-106

TRINDADE, Helgio. A avaliação institucional das universidades federais: resistência e construção. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, v. 1, n.1, p. 9-14, 1996.

UNIVERSIDADE NACIONAL DE BRASILIA. Assessoria de Planejamento de Avaliação Institucional **Projeto para avaliação institucional da universidade de Brasília**. Brasília, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Graduação . **Avaliação Institucional na UFSM: ensino de graduação**. Santa Maria : Imprensa Universitária, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Graduação **Projeto político pedagógico da UFSM**. Santa Maria : Imprensa Universitária, 2000.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária. **Revista Fiva**, Rio de Janeiro, n.2, 1992.

VALLE, V. M. La evaluacion em las organizações universitárias : liderança e administração na universidade. In Seminário Latino Americano de Liderança e Administração na Universidade, 1986, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis :UFSC, 1986.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. Educação Superior no Brasil: a avaliação institucional como condição para seu desenvolvimento. **Educação Brasileira** : Brasília, v. 15, n. 30, p.111-123, jun./jul. 1993.

WANDERLEY, L. E. Avaliação da universidade: pressupostos metodológicos, opções e estratégias. **Educação Brasileira**. Brasília, v. 8, n.17, p.31-42, 1986.

WOLYNEC, Elisa. **O uso de indicadores de desempenho para a avaliação institucional**. São Paulo: NUNESP/USP, 1990.

WORTHEN, B. R. Visão geral de mosaico formado pela avaliação e controle educacional. In: **Avaliação de programas educacionais: vissicitudes, controvérsias, desafios**. São Paulo: EPU, 1982.

**ANEXOS**

ANEXO 1

# **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UFSM  
NA OPINIÃO DOS SEUS DOCENTES

## **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**RONALDO ETCHECHURY MORALES**

**FLORIANÓPOLIS  
ANO 2001**

Santa Maria, abril de 2001

Prezado(a) Colega

Pelo presente, solicito-lhe a gentileza de responder o questionário em anexo, instrumento primordial de coleta de dados para minha dissertação “A Avaliação Institucional da UFSM na opinião dos seus docentes” que será defendida no próximo mês de abril, na Universidade Federal de Santa Catarina. O questionário está dividido em três partes: A primeira (questões 01 a 06) abordam questões gerais; a Segunda (questões 01 a 44) abordam a Avaliação Institucional da UFSM e a terceira aborda os fatores que podem interferir na avaliação da UFSM.

A total sinceridade de suas respostas e a brevidade com que puderes devolver o referido instrumento, na secretaria do seu departamento didático, serão fundamentais para a qualidade e viabilidade de nosso trabalho.

Atenciosamente

Ronaldo Morales  
Depto. de C. Administrativas

**PARTE I – QUESTÕES GERAIS**

- 01) Categoria Docente
- 1- Auxiliar de Ensino
  - 2- Assistente
  - 3- Adjunto
  - 4- Titular
- 02) Titulação Docente
- 1- Graduado
  - 2- Especialista
  - 3- Mestre
  - 4- Doutor
- 03) Regime de Trabalho
- 1- 20 horas semanais
  - 2- 40 horas semanais
  - 3- Dedicção exclusiva
- 04) Centro de Lotação
- 1- Artes e Letras
  - 2- Ciências Naturais e Exatas
  - 3- Ciências Rurais
  - 4- Ciências Sociais e Humanas
  - 5- Educação
  - 6- Educação Física e Desportos
  - 7- Saúde
  - 8- Tecnologia
- 05) Tempo de Serviço na UFSM
- 1- Menos de 5 anos
  - 2- Mais de 5 anos, até 10 anos
  - 3- Mais de 10 anos, até 15 anos
  - 4- Mais de 15 anos, até 20 anos
  - 5- Mais de 20 anos
- 06) Ocupa ou já ocupou cargo de chefia na UFSM
- 1- Sim
  - 2- Não

## PARTE II – AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UFSM

Assinale entre as alternativas apresentadas, aquela que melhor expressa a sua opinião em relação as afirmativas formuladas.

- 01) Realizar sistematicamente a Avaliação da UFSM, com a finalidade de acompanhar seu desempenho, é uma atitude que pode ser considerada:
  - 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
  
- 02) Criar mecanismos que assegurem a participação da comunidade externa no processo de Avaliação da UFSM, é uma atitude que pode ser considerada:
  - 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
  
- 03) Assegurar a participação da comunidade interna (professores, técnicos-administrativos, alunos) no processo de Avaliação da UFSM é uma atitude que pode ser considerada:
  - 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
  
- 04) Considerar a Avaliação Institucional como instrumento adequado para efetuar o controle das atividades desenvolvidas pela UFSM, é uma atitude que pode ser considerada:
  - 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
  
- 05) O nível de conhecimento que os professores da UFSM tem sobre sua missão pode ser considerado:
  - 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo

- 06) O nível de conhecimento que os professores têm sobre a missão e sobre os objetivos da UFSM pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 07) O trabalho de conscientização efetuado junto aos três segmentos da comunidade universitária, com a finalidade de informar sobre a Avaliação Institucional, sua importância e o significado de sua implementação na UFSM, pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 08) As ações implementadas com a finalidade de efetivar o Processo de Avaliação da UFSM, podem ser consideradas:
- 1- Ótimas
  - 2- Boas
  - 3- Regulares
  - 4- Ruins
  - 5- Péssimas
- 09) A participação da comunidade universitária em palestras/encontros /seminários sobre Avaliação Institucional desenvolvidos na UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 10) O nível de conhecimento/compreensão que a comunidade universitária têm sobre Avaliação Institucional pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo

- 11) O nível de participação/comprometimento dos dirigentes da UFSM no processo de Avaliação da Instituição pode ser considerado:
  - 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
  
- 12) O nível de participação/comprometimento da comunidade universitária com o Processo de Avaliação da UFSM pode ser considerado:
  - 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
  
- 13) O nível de envolvimento/comprometimento do Conselho do seu Centro com a Avaliação da UFSM pode ser considerado:
  - 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
  
- 14) O nível de envolvimento/comprometimento dos Conselhos Superiores (Conselho Universitário – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) com a Avaliação da UFSM pode ser considerado:
  - 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
  
- 15) O nível de envolvimento/comprometimento de seu Conselho Departamental com a Avaliação da UFSM pode ser considerado:
  - 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo

- 16) O nível de participação dos egressos no Processo de Avaliação da UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 17) O nível de confiança que a comunidade universitária tem em relação ao Processo de Avaliação da UFSM pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 18) A qualificação técnica da Comissão Central de Avaliação da UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 19) O fato da Comissão Central de Avaliação estar vinculada ao gabinete do reitor, com o objetivo de dar maior credibilidade ao Processo de Avaliação, pode ser considerada como sendo uma decisão:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 20) A decisão de que cada um dos Centros de Ensino tenha sua comissão de avaliação, pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima

- 21) A composição da Comissão Central de Avaliação assim como a composição da Comissão de Avaliação do seu Centro de Ensino podem ser consideradas:
- 1- Ótimas
  - 2- Boas
  - 3- Regulares
  - 4- Ruins
  - 5- Péssimas
- 22) Incluir no Processo de Avaliação da UFSM a avaliação dos docentes feita pelos alunos é uma atitude que pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 23) A estratégia utilizada para implantar a Avaliação Institucional na UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 24) A liderança exercida pela reitoria (Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores) na implementação da Avaliação na UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 25) A liderança exercida pela direção do seu Centro na implementação da Avaliação da UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima

- 26) A liderança exercida pela chefia do seu departamento didático na implementação da Avaliação da UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 27) O processo de comunicação utilizado na implementação da Avaliação da UFSM pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 28) O nível de conhecimento que a comunidade universitária tem sobre o Projeto de Avaliação Institucional em implementação na UFSM pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 29) Os critérios de avaliação utilizados na Avaliação da UFSM podem ser considerados:
- 1- Ótimos
  - 2- Bons
  - 3- Regulares
  - 4- Ruins
  - 5- Péssimos
- 30) Os indicadores utilizados na Avaliação da UFSM podem ser classificados como:
- 1- Ótimos
  - 2- Bons
  - 3- Regulares
  - 4- Ruins
  - 5- Péssimos
- 31) O grau com que os indicadores escolhidos para avaliar a UFSM atendem as diferentes atividades por ela desenvolvidas pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo

- 32) O nível de conhecimento que a comunidade universitária têm sobre o Projeto Político Pedagógico da UFSM pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 33) A adequação do Processo de Avaliação da UFSM com o seu Projeto Político Pedagógico pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 34) A compreensão que a comunidade universitária têm sobre o objetivo da Avaliação Institucional da UFSM pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 35) Os resultados obtidos na Avaliação da UFSM, atendem aos objetivos propostos num nível que pode ser considerado:
- 1- Ótimo
  - 2- Bom
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssimo
- 36) A forma adotada pela UFSM para divulgar os resultados da sua Avaliação pode ser considerada:
- 1- Ótima
  - 2- Boa
  - 3- Regular
  - 4- Ruim
  - 5- Péssima
- 37) Os instrumentos utilizados para coletar os dados utilizados na Avaliação da UFSM podem ser considerados:
- 1- Ótimos
  - 2- Bons
  - 3- Regulares
  - 4- Ruins
  - 5- Péssimos

- 38) As contribuições da avaliação para o ensino, pesquisa e extensão da UFSM podem ser consideradas:
- 1 Ótimas
  - 2 Boas
  - 3 Regulares
  - 4 Ruins
  - 5 Péssimas
- 39) As contribuições futuras que a avaliação pode trazer para a melhoria do processo didático/pedagógico da UFSM podem ser classificadas como:
- 1 Ótimas
  - 2 Boas
  - 3 Regulares
  - 4 Ruins
  - 5 Péssimas
- 40) As possibilidades que a avaliação da UFSM contribua, no futuro, para qualificar o ensino, pesquisa e extensão podem ser consideradas:
- 1 Ótimas
  - 2 Boas
  - 3 Regulares
  - 4 Ruins
  - 5 Péssimas
- 41) O nível de concordância da comunidade universitária com a metodologia utilizada na avaliação da UFSM pode ser considerado:
- 1 Ótimas
  - 2 Boas
  - 3 Regulares
  - 4 Ruins
  - 5 Péssimas
- 42) A UFSM considerar a avaliação um instrumento adequado para diagnosticar situações que devam ser corrigidas, redirecionar ações e indicar prioridades, no sentido de dotar cada departamento didático e cada coordenação de curso de condições objetivas de funcionamento, é atitude que pode ser considerada:
- 1 Ótima
  - 2 Boa
  - 3 Regular
  - 4 Ruim
  - 5 Péssima

43) O esforço da comunidade universitária da UFSM para construir um projeto de universidade comprometida com a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, pode ser classificado como:

- 1 Ótimas
- 2 Boas
- 3 Regulares
- 4 Ruins
- 5 Péssimas

44) Considerando todas as questões abordadas até agora, as perspectivas futuras da Avaliação da UFSM podem ser consideradas:

- 1 Ótimas
- 2 Boas
- 3 Regulares
- 4 Ruins
- 5 Péssimas

45) O nível de comprometimento dos professores com os objetivos da UFSM pode ser considerado:

- 1 Ótimo
- 2 Bom
- 3 Regular
- 4 Ruim
- 5 Péssimo

(continua...)

### PARTE III - ESTUDO DOS FATORES QUE INTERFEREM NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS IFES.

Em cada um dos fatores listados na tabela a seguir responda da seguinte forma:

- a) Se na sua opinião o fator não interfere na avaliação da UFSM, assinale na coluna **(NI) – Não interfere** – e passe para o fator seguinte.
- b) Se na sua opinião o fator analisado interfere na avaliação da UFSM, solicita-se que:
  - Primeiro: se interfere **dificultando** a avaliação, marque na coluna **“D”**, se interfere **facilitando** a avaliação, marque na coluna **“F”**.
  - Segundo: Defina o grau de interferência do fator, marcando nas colunas numeradas de 1 a 5 aquela que melhor expressa sua opinião, com base na escala abaixo:
    - **1** - O fator interfere **muito raramente**,
    - **2** - O fator interfere **poucas vezes**,
    - **3** - O fator interfere **às vezes**,
    - **4** - O fator interfere **muitas vezes**,
    - **5** - O fator interfere **sempre**.

Or	NI	Fatores	D	F	1	2	3	4	5
1		Ausência de planejamento estratégico							
2		Autonomia universitária							
3		Cobrança do governo							
4		Confiança no Processo de Avaliação							
5		Consciência da importância da Avaliação							
6		Corporativismo							
7		Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação							
8		Definição clara dos objetivos da Avaliação							
9		Definição/divulgação das políticas da Instituição							
10		Descontinuidade administrativa							
11		Descrença quanto a utilização dos resultados							
12		Dificuldade para mensurar os objetivos							
13		Estabilidade do funcionalismo público							
14		Existência de Comissão Externa de Avaliação							
15		Existência de Comissão Interna de Avaliação							
16		Processo de sistema adequado de comunicação							
17		Falta de incentivo à eficiência							
18		Falta de indicadores precisos para medir a produtividade							
19		Falta de participação/pressão da sociedade							
20		Falta de tradição em Avaliação Institucional							
21		Falta de transparência administrativa							
22		Falta de vontade política para implementar a Avaliação							
23		Impessoalidade do Processo de Avaliação							
24		Indefinição da autoridade							
25		Política protecionista para manter o “Status Quo”							
26		Reação às mudanças							
27		Socialização das informações na Instituição							
28		Vinculação da alocação de verbas ao desempenho							

## **FATORES QUE DIFICULTAM A AVALIAÇÃO**

- 01- Corporativismo
- 02- Reação às mudanças
- 03- Falta de indicadores precisos para medir a produtividade
- 04- Dificuldade para mensurar os objetivos
- 05- Falta de autonomia universitária
- 06- Indefinição da autoridade
- 07- Falta de tradição em Avaliação Institucional
- 08- Falta de incentivo à eficiência
- 09- Descontinuidade administrativa
- 10- Ausência de política educacional
- 11- Ausência de planejamento estratégico
- 12- Falta de transparência administrativa
- 13- Falta de participação/pressão da comunidade
- 14- Estabilidade do funcionalismo público
- 15- Falta de vontade política para implementar a Avaliação
- 16- Política protecionista para manter o “Statu Quo”
- 17- Existência de pacto de mediocridade interpares
- 18- Insegurança sobre o que será feito com os resultados da Avaliação
- 19- Descrença na tratativa dos resultados

## **FATORES QUE FACILITAM A AVALIAÇÃO**

- 01- Definição/divulgação das políticas da Instituição
- 02- Pressão da sociedade
- 03- Cobrança do governo
- 04- Consciência da importância da Avaliação
- 05- Existência de Comissão Interna de Avaliação
- 06- Existência de Comissão Externa de Avaliação
- 07- Vinculação da alocação de verbas ao desempenho
- 08- Impessoalidade do Processo de Avaliação
- 09- Existência de sistema adequado de comunicação
- 10- Socialização das informações na Instituição
- 11- Confiança no Processo de Avaliação
- 12- Definição clara dos objetivos da Avaliação
- 13- Definição clara dos critérios e indicadores a serem utilizados na Avaliação
- 14- Cobrança da sociedade
- 15- Fim da estabilidade do funcionalismo público
- 16- Autonomia universitária

## ANEXO 2

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**COMISSÃO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE**  
**QUADRO DOCENTE – SITUAÇÃO DE MARÇO/2001**

CENTRO	QUADRO					CLASSE				TITULAÇÃO				REGIME			
	DEPART	OCUPA DAS	CONC	QUALIFICAÇÃO		SUBS TITUTO	AUX.	ASS.	ADJ	TIT.	GRA	ESP.	MEST	DOUT	20	40	DE
				M	D												
<b>CCNE</b>	<b>174</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>65</b>	<b>95</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>81</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>173</b>	
BIOLOGIA	23	0	1	6	4	0	10	12	1	1	0	11	11	0	0	23	
ESTATÍSTICA	13	0	0	2	3	1	7	4	1	0	1	10	2	0	0	13	
FÍSICA	34	0	2	8	0	0	9	21	4	3	2	12	17	0	0	34	
GEOCIENCIA	21	0	1	11	2	0	10	8	3	2	1	11	7	1	0	20	
MATEMÁTICA	40	0	0	12	5	0	22	17	1	0	1	27	12	0	0	4	
QUÍMICA	43	0	0	6	4	0	7	33	3	2	0	10	31	0	0	43	
<b>CCR</b>	<b>174</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>71</b>	<b>55</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>71</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>174</b>	
C. FLOREST.	14	0	0	1	1	0	0	11	3	0	1	2	11	0	0	14	
CLIN. GR. AN.	16	0	0	2	1	0	2	9	5	2	2	4	8	0	0	16	
CLIN. PEQ. NA.	9	0	0	2	2	0	3	4	2	0	0	5	4	0	0	9	
EAER	15	0	1	5	2	0	7	6	2	1	2	7	5	0	0	15	
ENG. RURAL	21	0	0	5	4	0	5	3	13	0	2	9	10	0	0	21	
DEFESA FITISS.	9	0	0	4	1	0	4	2	3	0	0	5	4	0	0	9	
FITOTECNIA	24	0	0	6	0	0	7	8	9	0	1	10	13	0	0	24	
MED. VET. PRE.	9	1	0	2	2	0	2	4	3	0	1	4	4	0	0	9	
SPLOS	16	0	0	6	1	0	3	7	6	0	0	6	10	0	0	16	
TECNOL. ALIM.	15	0	0	3	1	0	6	7	2	1	0	8	6	0	0	15	
ZOOTECNIA	26	0	0	5	1	0	9	10	7	0	0	11	15	0	0	26	
<b>CCS</b>	<b>275</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>52</b>	<b>89</b>	<b>104</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>75</b>	<b>103</b>	<b>65</b>	<b>2</b>	<b>113</b>	<b>170</b>	
ANAL. CLIN.	9	0	0	3	3	1	5	2	1	0	1	6	2	0	0	9	
CIRURGIA	29	0	3	3	6	7	9	9	4	7	11	8	3	1	25	3	
CLIN. MEDICA	29	0	1	1	6	8	2	14	5	4	16	5	4	0	26	3	
ENFERMAGEM	24	0	1	4	6	1	14	9	0	0	1	16	7	0	0	24	
ESTOMATOLO.	32	0	2	5	3	6	14	10	2	3	7	16	6	0	8	24	
FARMÁCIA IND.	10	0	0	0	3	0	3	5	2	0	0	4	6	0	0	10	
FISIOLOGIA	13	0	1	3	4	1	6	3	3	0	3	8	2	0	1	12	
FISIOTERAPIA	20	0	3	0	4	6	9	5	0	1	9	8	2	0	2	18	
GINECOL. E OB	14	0	0	1	1	3	1	8	2	0	7	4	3	0	11	3	
MICRO/PARAS.	11	0	0	3	5	1	6	3	1	0	2	6	3	0	2	9	
MORFOLOGIA	22	0	2	5	5	5	7	8	2	5	7	7	3	0	6	16	
NEURIPSIQ.	6	0	2	0	4	3	1	2	0	3	3	0	0	0	6	0	
ODONTO REST.	19	1	2	4	3	3	5	7	4	3	2	6	8	0	2	17	
OTORRINO/FO.	13	0	0	1	3	0	3	10	0	0	0	4	9	0	4	9	
PATOLOGIA	8	0	0	2	3	1	2	2	3	1	0	3	4	0	0	8	
PEDIATRIA E P.	10	0	0	0	0	5	1	4	0	1	5	1	3	0	8	2	
SAÚDE DA CO.	6	0	1	0	2	1	1	3	1	4	1	1	0	1	2	3	
<b>CE</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	
ADM. ESCOLAR	13	0	1	2	0	0	7	4	2	0	1	6	6	0	0	13	
FUND. EDUC.	16	0	0	6	4	1	10	3	2	0	2	11	3	0	0	16	
METOD. ENSIN.	35	0	1	13	6	2	24	8	1	2	1	23	9	0	0	35	
EDUC. ESPECI.	11	0	1	3	0	2	5	4	0	0	3	6	2	0	0	11	
<b>CCSH</b>	<b>162</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>85</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>137</b>	
C. ADM.	27	0	3	4	1	0	12	13	2	4	2	18	3	2	1	24	
C. INFORM.	17	0	1	7	2	1	8	7	1	1	3	8	5	0	0	17	
C. ECON.	20	0	0	5	3	0	13	6	1	0	2	14	4	0	0	20	
CONTAB.	15	0	3	1	2	4	7	3	1	5	1	9	0	1	1	13	
DIREITO	29	0	7	2	4	10	9	8	2	10	8	8	3	5	15	9	
DOCUMENTAÇ.	10	0	0	1	0	1	6	3	0	0	2	8	0	0	0	10	
FILOSOFIA	10	0	0	2	1	0	3	7	0	0	0	4	6	0	0	10	
SOC. POLIT.	14	0	0	5	2	0	8	6	0	0	3	7	4	0	0	14	
HISTORIA	11	0	0	2	2	0	3	8	0	2	2	3	4	0	0	11	
PSICOLOGIA	9	0	0	4	4	0	6	2	1	0	0	6	3	0	0	9	
<b>CT</b>	<b>132</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>67</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>126</b>	
EXPR. GRAF.	10	0	3	2	2	2	4	4	0	4	2	4	0	0	0	10	
ESTRUT. C.CIV.	19	0	0	5	0	0	9	8	2	3	1	11	4	1	0	18	
HIDRAUL. E SAN	6	0	0	1	0	0	1	4	1	0	0	2	4	0	0	6	
TRANSPORTES	8	0	0	0	0	0	2	5	1	1	1	4	2	0	0	8	
TERMOTECNIC.	17	0	0	1	0	1	2	12	2	1	5	2	9	0	0	17	
FABR. E PROJ.	9	0	0	2	1	0	2	5	2	1	1	4	3	1	0	8	
ENG. IND.	10	0	0	4	0	0	2	6	2	0	1	4	5	1	0	9	
ELETROM. S.P.	14	0	0	2	0	0	3	8	3	2	4	4	4	1	1	12	
ELETRO. COMP	27	0	1	5	1	1	8	12	6	1	4	10	12	1	0	26	
ARQUITETURA	12	0	5	1	1	5	4	3	0	6	0	5	1	0	0	12	
<b>CAL</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>81</b>	
ARTES VISUAIS	22	0	6	3	3	6	8	7	1	5	6	8	3	0	1	21	
LETRAS CLASS	5	0	0	3	2	1	4	0	0	0	1	4	0	0	0	5	
LETRAS ESTR.	16	0	4	4	5	5	6	5	0	3	2	6	5	0	0	16	
LETRAS VERN.	14	0	0	1	3	0	6	6	2	0	0	6	8	0	0	14	
MUSICA	20	0	1	5	4	5	10	4	1	3	3	11	3	0	0	20	
ARTES CENIC.	5	0	3	0	3	2	3	0	0	2	1	2	0	0	0	5	
<b>CEFD</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	
DESP. COLETIV	11	0	0	2	2	0	0	6	5	0	1	6	4	0	0	11	
DESP. INDIVID.	7	0	0	4	1	0	6	1	0	0	0	7	0	0	0	7	
MET. TEC. DES.	6	0	0	2	1	0	3	2	1	0	0	3	3	0	0	6	
COLEGIOS 2º G					9												
<b>TOTAL</b>	<b>1098</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>225</b>	<b>164</b>	<b>102</b>	<b>406</b>	<b>450</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>489</b>	<b>357</b>	<b>16</b>	<b>122</b>	<b>960</b>	