

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

**A PERCEPÇÃO DE DIRETORES DE CURSO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO MARANHÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL-UEMA COM BASE NO PAIUB**

**EVALDO AUGUSTO SALOMÃO MONTEIRO**

**Florianópolis  
2001**

**IVALDO AUGUSTO SALOMÃO MONTEIRO**

**A PERCEPÇÃO DE DIRETORES DE CURSO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO MARANHÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL-UEMA COM BASE NO PAIUB**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Zuleica Maria Patrício**

**Florianópolis  
2001**

**A PERCEPÇÃO DE DIRETORES DE CURSO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DO MARANHÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL-UEMA COM BASE NO PAIUB**

**IVALDO AUGUSTO SALOMÃO MONTEIRO**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 12 de dezembro de 2002.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Zuleica Maria Patrício  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Angelise Valladares Monteiro  
Membro

---

Prof<sup>a</sup> M.Sc. Marli Dias de Souza Pinto  
Membro

*A DEUS que, incomparável e inconfundível na sua infinita bondade, compreendeu os meus anseios e deu-me a necessária coragem e condições para atingir meu objetivo, ofereço o meu porvir e peço forças para sempre agir com eficiência em meu trabalho e com acerto em minhas decisões.*

*À minha esposa Isanilde Monteiro e aos meus filhos (Iago e Caio), pelo amor incomensurável, sendo eles meu único elo com a vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

À UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA, pelo apoio e incentivo em prol da qualificação do docente;

À Prof<sup>a</sup> Zuleica Maria Patrício, Dr<sup>a</sup>, pela firmeza na orientação, o meu agradecimento sincero;

Aos meus pais: o amor dos dois justifica minha existência;

À minha família, meu agradecimento sincero;

Ao meu cônjuge, Isanilde, meu reconhecimento pela compreensão;

Aos meus filhos, Caio e Iago, sempre presentes;

Aos meus irmãos, por fazerem-me ver sempre a importância de uma família;

Aos amigos, Itaan Santos, José Benedito e Nestor Saldanha, porque, em todos os momentos da minha vida, fizeram-me acreditar no significado da amizade;

Aos professores Benjamim, Zanelli, Sílvia, Angelise, Rolf, Dilvo, Aldo, Mussi, Gonzaga e Cristiano, pelo exemplo de profissionalismo, pela palavra permanente de incentivo e pela postura acadêmica exemplar;

A todos os colegas de Mestrado, em especial, Gilson, Gustavo, Macêdo e Anselmo, pelo companheirismo nos momentos de alegria e de aflição;

Aos colaboradores técnicos do CPGA, que mesmo à distância nunca deixaram nenhum de nós sentir-se desamparado;

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram, direta ou indiretamente, para o êxito de minha caminhada, meu justo agradecimento.

O futuro de uma Nação se projeta cada vez mais sobretudo em base do seu capital educativo. Ele é o principal motor das transformações e deve ser o instrumento da compreensão das mudanças.

Dias Sobrinho

MONTEIRO, Evaldo Augusto Salomão. **A percepção dos diretores de curso da universidade Estadual do Maranhão sobre a implantação do Programa de Avaliação Institucional – UEMA com base no PIUB**. 2001. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós—Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Zuleica Maria Patrício

O presente trabalho teve como objetivo conhecer a percepção de Diretores de Curso da Universidade Estadual do Maranhão a respeito da implantação do projeto de avaliação institucional (PAI - UEMA), tendo como referência os fundamentos do PAIUB. Para isso, foi escolhido um método de investigação qualitativo, tipo estudo de caso. Os dados foram colhidos através de entrevistas, junto a Diretores de Curso da UEMA e através de análise documental, no período de fevereiro a maio de 2001. O resultado da pesquisa apontou para equívocos na implantação do PAI-UEMA. Segundo os Diretores, a implantação não segue os objetivos e a metodologia definida pelo projeto, necessitando de ações mais efetivas por parte da Administração Superior e, principalmente, de maior engajamento da Pró-Reitoria de Graduação com os Departamentos e Cursos. A investigação revelou, também, outras questões relacionadas com o interesse dos Diretores em integrar-se mais efetivamente, ressaltando a importância da participação dos atores envolvidos nesse projeto para que o mesmo seja implantado de acordo com seus objetivos e metodologia.

Palavras-chave: Avaliação institucional; PAIUB; UEMA

## ABSTRACT

MONTEIRO, Evaldo Augusto Salomão. **A percepção dos diretores de curso da universidade Estadual do maranhão sobre a implantação do Programa de Avaliação Institucional – UEMA com base no PIUB.** 2001. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós—Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Zuleica Maria Patrício

The present work has as objective to develop a reflexive dialogue with directors of course of the State University of Maranhão, starting from its perceptions on the establishment of the project of institutional evaluation (PAI-UEMA), tends as reference the foundations of PAIUB. The field research was developed in period of February to May of 2001, in the center of sciences of the campus São Luís of UEMA. The investigation way was qualitative, type case study, approaching the director's courses personal vision basically, tends the interview and the Pai-UEMA as research instrument. For the results of the research, it was ended that the project of institutional evaluation of UEMA, in spite of having approved for SESu/MEC, comes being implanted in a mistaken way, not following its objectives and methodology, needing actions on the part of superior administration, and mainly, of larger engagement of PROGAE with the departments and graduation courses. Besides identifying the director's perceptions on the establishment of the evaluation project, it showed other related subjects the institutional evaluation of the PAI-UEMA, thus, after a reflexive dialogue with directors of course of UEMA, the main advice of this work is that the institutional evaluation shored be implanting according to its objectives and methodology.

Key words: Institutional evaluation; PAIUB; UEMA

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A REALIDADE NO ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>15</b>
2.1	O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS - PAIUB.....	25
2.2	A UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO .....	30
2.3	O PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO.....	33
<b>3</b>	<b>MÉTODO DO ESTUDO.....</b>	<b>36</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E TIPO DE ESTUDO.....	36
3.2	PRESSUPOSTO DO ESTUDO.....	38
3.3	LOCAL E SUJEITOS DA PESQUISA.....	39
3.4	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA COLETA DE DADOS.....	39
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	42
<b>4</b>	<b>PERCEPÇÕES DE DIRETORES DE CURSO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>CAPES</b>	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
<b>CCA</b>	- Centro de Ciências Agrárias
<b>CCSA</b>	- Centro de Ciências Sociais Aplicadas
<b>CCT</b>	- Centro de Ciências e Tecnologias
<b>CECEN</b>	- Centro de Educação, Ciências Exatas, Naturais
<b>CESB</b>	- Centro de Estudos Superiores de Bacabal
<b>CESBA</b>	- Centro de Estudos Superiores de Balsas
<b>CESC</b>	- Centro de Estudos Superiores de Caxias
<b>CESI</b>	- Centro de Estudos Superiores de Imperatriz
<b>CESSI</b>	- Centro de Estudos Superiores de Santa Inês
<b>CFE</b>	- Conselho Federal de Educação
<b>CNE</b>	- Conselho Nacional de Educação
<b>CNRES</b>	- Comissão Nacional de Reitores
<b>CNRES</b>	- Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior
<b>CRUB</b>	- Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
<b>IES</b>	- Instituição de Ensino Superior
<b>LDB</b>	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<b>MEC</b>	- Ministério da Educação e Cultura
<b>PAIUB</b>	- Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
<b>PAI-UEMA</b>	- Programa de Avaliação Institucional da Universidade Estadual do Maranhão
<b>PROGAE</b>	- Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis
<b>SESu</b>	- Secretaria de Educação Superior
<b>UEMA</b>	- Universidade Estadual do Maranhão
<b>UFMA</b>	- Universidade Federal do Maranhão

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema de pesquisa

A Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras vem sendo motivo de numerosos estudos, dada sua relevância para a comunidade acadêmica, cuja reivindicação maior tem sido, nas últimas décadas, o ensino, a produção de conhecimento científico e a difusão desse conhecimento para a sociedade que a sustenta, articulando assim os três pilares que constituem a base da instituição acadêmica: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Assim, o precário estado de funcionamento de grande parte das Universidades Brasileiras, sobretudo as públicas, e a premente necessidade de melhorias substanciais na qualidade de ensino ressaltam a importância da Avaliação Institucional na reestruturação das mesmas. Esta, segundo FREITAS ...*“constitui, na última década, tema relevante para as universidades brasileiras como instrumento necessário à (re)orientação de rumos que conduzam à eficiência e qualidade dos serviços por elas oferecidos.”* ( FREITAS & SILVEIRA , 1997, p.02)

Em função da crise universitária, o Governo Federal, por intermédio do Ministério da Educação e Cultura (MEC), vem implantando lentamente um processo de avaliação das Universidades Brasileiras, a exemplo de experiência iniciada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), em 1977. Pretendia-se, inicialmente, que essa avaliação abrangesse somente os cursos de Mestrado e Doutorado. No entanto, verificada a sua importância e dada a situação caótica em que se encontram inúmeros Cursos de Graduação do país, decidiu-se ampliar sua abrangência para estes últimos, que necessitam de reformas indispensáveis e urgentes.

Nesse contexto, a Universidade Estadual do Maranhão começou a elaborar o seu Projeto de Avaliação Institucional, (PAI -UEMA) sendo o mesmo aprovado na Secretaria de Educação Superior (SESu/MEC) em 1977, tendo como meta prioritária desencadear um processo avaliativo, exeqüível e confiável, detectando indicadores para estabelecer metas e redimensionar a política da instituição, em face da realidade estadual, regional e nacional em que está inserida a UEMA.

Apesar da Universidade Estadual do Maranhão promover e realizar trabalhos de informes sobre o PAI–UEMA, via seminários, encontros e palestras, tentando sensibilizar a comunidade universitária para a relevância de seu projeto de avaliação institucional, o mesmo vem sendo implantado lentamente.

Diante do exposto, a nossa pesquisa inicial pretendia fazer uma análise crítica do PAI-UEMA, no tocante á sua elaboração e implantação. Posteriormente percebemos ser indispensável a realização de um diálogo reflexível com os Diretores de Curso a fim de identificar suas percepções acerca da implantação do PAI–UEMA tendo como base o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Tal iniciativa baseava-se no fato de que os Diretores de Curso se constituem em sujeitos importantes nesse processo. Desta forma, esperávamos que os mesmos respondessem à seguinte indagação: o Projeto de Avaliação Institucional vem sendo implantado?

## **1.2 Objetivos**

A nossa pesquisa teve como objetivo geral:

- Conhecer as percepções de Diretores de Curso da Universidade Estadual do Maranhão, sobre a implantação do PAI/UEMA, tendo como base o PAIUB.

Para atender ao objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as percepções de Diretores de Curso da UEMA em relação à implantação do PAI/UEMA;
- Discutir essas percepções com os sujeitos da pesquisa levando em consideração o PAIUB.

Para atender a esses objetivos desenvolvemos um estudo de caráter qualitativo junto a Diretores de Curso da UEMA. Os dados de campo foram colhidos no período de fevereiro a maio de 2001. O estudo qualitativo possibilita a descoberta de opiniões, críticas e sugestões e está mais preocupado com a compreensão e interpretação dos fatos a serem analisados, ou seja, o fenômeno social em si mesmo. Desta forma, esse estudo tem por base as percepções de Diretores de Curso, entendendo a participação dos mesmos na construção da realidade social da universidade:

[...] obtém-se uma interpretação significativa mediante um processo de movimento constante entre as partes e o todo, em que não há ponto absoluto de partida e nem de chegada. Assim, a compreensão de uma ação particular requer a compreensão do significado-contexto no qual ela se dá e esta compreensão depende daquela da ação particular. (SANTOS FILHO, 1997, p.43)

Nesse sentido, o estudo qualitativo focaliza a expressão individual, ou seja, a percepção de cada sujeito envolvido na situação, partindo-se dos dados para a teoria. Assim, é possível traçar também uma pesquisa voltada para a qualidade. Desse modo, concordamos com PINTO, quando afirma que:

[...] a reflexão sobre a qualidade deve focar aspectos de fundamental importância para a sociedade que a universidade proporciona, tais como: a formação de professores do ensino básico e superior, definição de políticas de pesquisa, ligações com o mundo empresarial, a universidade com capacidade de análise crítica e tendências para fazer previsões. (PINTO, 2000, p.9)

### **1.3 Justificativa**

Os resultados obtidos com a nossa pesquisa devem contribuir para aumentar o leque de informações e conhecimentos a respeito da avaliação institucional, embora o assunto esteja longe de esgotar-se. Entretanto acreditamos que a análise dos dados e apresentação dos resultados destacados

neste trabalho poderão auxiliar na implantação do PAI-UEMA, dando continuidade aos objetivos e metas perseguidos pela instituição.

O momento sugere uma proposta crítica que envolva um conjunto de ações que venham ter reflexos positivos sobre a avaliação da Universidade Estadual do Maranhão. É, ainda, intenção do estudo colaborar na consecução de uma reflexão do ensino na universidade, reafirmando seus objetivos. Trata-se, portanto, de repensar a instituição universitária a partir de uma análise crítica como argumenta ABREU,

[...] a avaliação deve constituir-se numa prática usual da vida universitária. Cresce, em todos os setores, a tomada de consciência sobre a necessidade de elaborar formas criteriosas de avaliação do ensino superior, como exigência de mudanças indispensáveis que a sociedade e a própria comunidade universitária estão exigindo. (ABREU, 1996, p.20)

A adoção de critérios rigorosos de avaliação tem consolidado a atuação das universidades com base no triplice objetivo do ensino, da pesquisa e da extensão, reafirmando-se, assim, seu compromisso com a sociedade. Portanto, a Avaliação Institucional que está sendo implantada na Universidade Estadual do Maranhão é um passo relevante no que diz respeito à conquista de sua autonomia, permitindo repensar sua práxis e, especialmente, sua função social, envolvendo principalmente os seus Diretores de Curso, acreditando que eles são fundamentais nessa fase de implantação e consolidação do projeto em questão.

O estudo não tem intenção de modificar a realidade, mas servir como instrumento valioso de reflexão para a abertura de novos caminhos rumo à qualidade e à produtividade do ensino, da pesquisa e da extensão, auxiliando nas decisões por parte dos gestores da referida instituição.

Considerando-se os objetivos da presente pesquisa, bem como as especificidades do tema sob investigação, estruturamos o presente trabalho da seguinte maneira: no primeiro capítulo, apresenta-se uma revisão de literatura sobre a avaliação institucional e a realidade do ensino superior, bem como do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), que deu origem a todas as iniciativas de avaliação institucional. Aborda-se, ainda, o

projeto de avaliação da Universidade Estadual do Maranhão em suas peculiaridades, visto ser ele mesmo o foco da análise aqui efetuada. No segundo capítulo, contempla-se a metodologia aplicada ao trabalho, enfatizando a necessidade de uma pesquisa qualitativa nos cursos da universidade tratada, para que se chegue a uma análise fidedigna do PAI – UEMA. No terceiro capítulo, destacaremos os depoimentos dos Diretores de Curso da Universidade Estadual do Maranhão a forma como percebem a implantação do PAI – UEMA, tendo como base os fundamentos do PAIUB. Nas considerações finais, tecemos os comentários sobre o diálogo reflexivo, fazendo a síntese dos estudos realizados.

## 2 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A REALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

O termo avaliação vem sendo muito discutido nas últimas décadas e são muitas as suas definições e conceitos dados por estudiosos do assunto. Para POPHAN (1977), entende-se o termo avaliação como sendo um conjunto de valores de uma iniciativa educacional, que pode ser realizado por intermédio de um curso ou procedimento de estudo tendo como base um currículo.

Outro estudioso, WORTHEN (1974), define a avaliação como sendo um julgamento de mérito que tem por base fundamentar, controlar uma determinada decisão com o objetivo maior de, cada vez mais, buscar a qualidade do objeto avaliado como também a qualidade de ensino.

Consideramos para este trabalho que avaliação é um processo pelo qual se pode acessar informações que permitem adequar uma determinada ação ou grupo de ações a uma realidade dada. Embora a palavra *avaliação* sempre evoque a imagem da forma tradicional pela qual o professor avalia seus alunos. Torna-se importante observar que esta adquiriu uma nova importância em âmbitos outros que não o exclusivamente escolar. Fala-se em avaliação de atitudes, de ações, de empresas, e outros, extrapolando, portanto o universo pedagógico e passando a ser encarada como um indispensável elemento de verificação e reorganização das ações em qualquer instituição, sobretudo naquelas empenhadas na gestão da qualidade total.

Na década de 1980, começou-se a questionar sistematicamente o desempenho das universidades brasileiras, que então já se encontravam em franco estado de declínio. Logo evidenciou-se a necessidade premente de avaliação. Essa, na universidade, não implica apenas aplicar critérios interdisciplinares, mas, principalmente, submeter a universidade como um todo,

incluindo-se igualmente os âmbitos administrativo e acadêmico a uma análise crítica que venha a evidenciar as necessidades mais urgentes de transformação.

Para NEIVA (1989), a avaliação institucional pode ser fundamentada como um processo que aponta para dois pontos: o primeiro, é o fato que apresenta falas e distorções demonstrando uma incoerência com a qualidade; o segundo, que revela acertos e sucessos no decorrer da avaliação considerada como positiva.

Para que um processo de avaliação, sobretudo institucional, seja eficiente, tem de levar-se em conta dois elementos básicos: o tipo de conceito, isto é, a mensuração, e o próprio procedimento avaliativo a ser adotado.

TRIGUEIRO afirma que a avaliação oferece um amplo leque de interpretações e conceitos, entre os quais os mais utilizados são:

- a) A avaliação como julgamento de especialista – consistindo na emissão de juízos de valor formulados por especialistas acerca de um determinado objeto;
- b) A avaliação como medição – tendo a psicologia experimental e o seu trabalho de desenvolvimento de instrumentos e aplicação de métodos de medição como um dos principais campos de influência;
- c) A avaliação como consecução de objetivos – considerando que através da avaliação se possa estabelecer valores quanto ao êxito ou fracasso na busca dos objetivos previamente definidos;
- d) A avaliação como subsídio para o processo de tomada de decisões, ou como retroalimentação contínua dos sistemas organizacionais com vistas às eventuais correções de rumo. (TRIGUEIRO, 1998, p.7)

AQUILAR aponta, em seu conceito de avaliação, um conjunto de ações mais elaboradas:

A avaliação é uma forma de pesquisa aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informações suficientes e relevantes; apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovados a extensão e o grau em que se deram as conquistas de forma tal que sirva de base ou guia para a tomada 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. AQUILAR, apud SANWAYS FILHO (1997, p.9).

Concebe-se neste trabalho a avaliação institucional como sendo um instrumento de ação política e social, pois é vista de maneira a estimular o aprimoramento das atividades. Nesse sentido vale citar ROBBINS (1991) quando diz que a avaliação pode ser entendida como um processo de monitoramento de atividades e que o bojo dessas experiências facilita um melhor aprendizado, melhor alcance nos objetivos e sobretudo qualidade.

Muito discutida nas duas últimas décadas, a avaliação institucional das universidades brasileiras está voltada para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, visando ao redimensionamento de sua função social. Diversos órgãos estão envolvidos na sua concepção e aplicação: Conselho de Reitores das Universidades (CRUB), Conselho Nacional de Educação (CNE), Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior (CNRES) e o Ministério da Educação e Cultura (MEC), sendo este último o responsável pela elaboração dos diversos projetos.

Depois de acirradas discussões, a avaliação institucional das universidades brasileiras mantém-se como um desafio, sendo vista como um procedimento que indiscutivelmente expõe as fragilidades de todas as universidades. No entanto, é concebida como um instrumento de mobilidade e transformação das universidades. BELLONI (1998) define a avaliação institucional como uma maneira de estimular o aprimoramento de atividades, evitando que a rotina descaracterize os objetivos e finalidades destas mesmas atividades.

RISTOFF (1996) acrescenta que não importa por onde comece e por onde deve-se começar a avaliação nas universidades, o importante é que aconteça de fato e que o processo se inicie verdadeiramente.

Para MAKOWIECK (1996), a avaliação institucional nas universidades, após a iniciativa do PAIUB, tem sido tema de questões e debates calorosos no meio universitário e atualmente existe uma certa pressão governamental para que se inicie e se avalie de fato as universidades brasileiras.

Essa situação reforça a importância da avaliação nas universidades, na medida em que possibilita o cotejamento entre a experiência singular e outras formas de avaliação já conhecidas. Esse processo oferece condições para facultar novos projetos sobre a avaliação nas universidades, agora com o aval da Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases (LDB), artigo 9º que traz explicitado o compromisso da União com a avaliação da educação e das instituições de Ensino Superior que confere às universidades elevado grau de autonomia e liberdade, assegurando maior flexibilidade nas suas ações, entre as quais é conveniente apontar:

a) para que os diplomas de ensino superior tenham validade define dois procedimentos independentes:

- reconhecimento: é a figura jurídica que valida os diplomas dos cursos de ensino superior
- credenciamento e credenciamento: é figura jurídica que regulamenta e dá validade às instituições de ensino superior.

b) fundamentos legais para o credenciamento das instituições de ensino superior:

- decreto n.º 2026 de 10/10/96;
- decreto n.º 2306 de 19/08/97;
- decreto n.º 639 de 13/05/97;
- decreto n.º 2040 de 22/10/97;
- decreto n.º 2041 de 22/10/97;
- parecer n.º 618 de 08/06/99.

c) indicadores para credenciamento de instituições:

- Dados do Censo Educacional;
- Resultado do Exame Nacional de Cursos;

- Avaliação, pela CAPES, dos cursos de pós-graduação;
  - Relatório da comissão de especialistas de comissões verificadoras e da análise das condições de oferta;
  - Auto-avaliação institucional e avaliação externa;
- d) credenciamento de universidade - Portaria 637 de 13/05/1997;
- e) credenciamento de centro universitário - Portaria 639 de 13/05/1997;
- f) credenciamento de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores, ou estabelecimentos superiores - Portaria 640 de 13/05/1997;
- g) autorização de novos cursos em faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores - Portaria 641 de 13/05/1997;
- h) reconhecimento de cursos - artigo 14, Decreto 2306 de 19/08/1997;
- i) credenciamento de universidades.

Ressaltamos que a avaliação não deva ser tratada como um processo meramente tecnicista e com um caráter de neutralidade. É importante que haja coerência para que prevaleça a qualidade. Reforça-se, então, a necessidade de trabalhar-se a pesquisa qualitativa, pois somente assim desencadeia-se um pensar crítico e reflexivo sobre a avaliação institucional, pois os resultados obtidos com essa pesquisa podem identificar o cenário que envolverá todas as decisões referentes ao assunto, no futuro, preparando inclusive a instituição para assumir um papel, dentro da sociedade, embasado por conhecimentos fortalecidos pela percepção de Diretores de Curso do *campus* São Luís – UEMA, no caso específico deste estudo.

A mudança que se espera com a avaliação nas instituições de Ensino Superior faz-se mais visível dentro das grandes universidades brasileiras, embora

repercuta isoladamente em uma ou outra, visando à melhoria da qualidade do ensino. Essas mudanças efetuar-se-iam num programa mais amplo, com a criação de programas envolvendo cada universidade, preocupação essa em que foi idealizado e concretizado o PAIUB.

O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) surgiu em 26 de novembro de 1993, como prenúncio das mudanças que aconteceriam a partir daquele momento nas universidades. Por outro lado, as razões de fazer-se uma proposta urgente, envolvendo as universidades referem-se à falência do modelo tradicional que vinha sendo adotado anteriormente, que atuou como catalisador para a emergência de um documento básico de Avaliação Institucional que recuperasse, com eficácia, a qualidade de ensino nas universidades. Concordamos com ROBBINS quando diz que:

[...] a avaliação pode ser entendida como um processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão utilizando os recursos de forma eficaz e eficiente, facilitando o alcance dos objetivos. (ROBBINS apud SANWAYS FILHO, 1997p.9).

São vários os perfis atribuídos à avaliação institucional das universidades. Todas insistem na questão da qualidade do ensino. TRIVINOS acrescenta que:

[..]. a questão da qualidade constitui um dos elementos essenciais quando se quer observar qualquer objeto ou fenômeno. A qualidade do objeto não pode ser vista apenas pelo conhecer das suas propriedades e da sua estrutura. Só podemos percebê-la com maior precisão quando conhecemos também as funções e as finalidades do objeto comparativamente a outros objetos. (TRIVINOS apud ABREU, 1996, p.11).

A avaliação institucional é a mola propulsora para a construção de uma universidade de qualidade. Essa visão corresponde à proposta de uma universidade alicerçada e articulada, sobretudo com os diversos segmentos educacionais e governamentais interessados em promover estudos complexos que envolvam a avaliação de qualidade. É condição fundamental para o exercício democrático que as universidades sejam submetidas à avaliação institucional e que seus projetos sejam avaliados, discutidos, sempre abrindo um leque de procedimentos para a melhoria. É nesse contexto de preocupação acerca da avaliação que se insere a proposta do atual estudo.

Para SANTOS FILHO (1997), as universidades têm a oportunidade de mostrar que estão passando por um momento de reflexão no tocante às suas responsabilidades sociais, abrindo para a comunidade a discussão de questões relevantes como a Avaliação Institucional e dando oportunidade para que todos participem por intermédio das suas percepções. Levando isso para o campo da praticidade, os subsídios coletados propiciarão condições para aperfeiçoar um entendimento sobre os problemas inerentes às universidades e a cada uma em particular, dando ensejo para que desenvolvam, com qualidade, seu papel.

Segundo DEMING (1990), a qualidade pode ser definida em termos de quem a avalia. Para ele, alta produtividade significa grande produtividade e altos lucros. Aplicando essa teoria ao campo da educação e, mais especificamente, ao ensino nas universidades, verifica-se uma baixa qualidade, com perdas significativas tanto para os docentes quanto, principalmente, para os discentes.

A educação é um bem público e todos os cidadãos devem ter acesso a seus benefícios, por isso necessita ser avaliada e, se necessário, redimensionada para atender aos anseios dos cidadãos. A avaliação institucional é a atividade que visa aprimorar as técnicas utilizadas e conseqüentemente os métodos e todo um conjunto de procedimentos relacionados com o funcionamento da universidade, buscando a qualidade em todos os setores; esta é vista como primordial no contexto das organizações em geral. A atribuição da importância devida à qualidade favoreceu a avaliação institucional, ao longo de intensos debates nos meios universitários, onde, até então, era vista com descrédito, como declara ABREU:

[...] nas últimas décadas, mais do que em outros períodos de nossa história, a universidade vem passando por momentos de degradação e de descrédito da qualidade de sua produção. Esse descrédito manifestou-se de forma contundente pela crise vivenciada pela ciência e pela perda de credibilidade institucional da universidade. (ABREU 1996, p.11).

A avaliação institucional deve inovar para mudar esse quadro pessimista em relação à credibilidade das instituições de ensino superior, elaborando novos procedimentos avaliativos em relação ao ensino, pesquisa e extensão, tornando possível a recuperação das instituições e da sua credibilidade.

A qualidade atende às especificidades organizacionais, gerando constantes melhorias e aperfeiçoamentos e contribuindo para a valorização de profissionais ávidos por conhecimentos. Por sua vez, a partir de um enfoque histórico-institucional, a busca de qualidade enfatiza a avaliação, chamando a atenção para o desempenho de uma organização. Para oferecer qualidade, uma universidade tem que ser constantemente avaliada, como uma maneira de estimular o aprimoramento de suas atividades ou ainda contribuir para a formação de uma instituição com características próprias, voltada para a consecução de seus reais objetivos.

A avaliação institucional das universidades, assim como a de qualquer outro tipo de organização, deve ser questionada, embora se trate ainda de um momento recente na história da sociedade e das universidades brasileiras. No entanto, é inegável que a atuação das universidades e dos conselhos foi bastante marcante nesta última década, posto que conseguiram instaurar a avaliação institucional nas universidades.

Todas as etapas do processo que constitui a implantação de um projeto de avaliação institucional são importantes. Nas ações de construção surgem debates que envolvem procedimentos para a sua melhoria. Muitas são as sugestões dadas e todas devem ser consideradas, visto que, com certeza, a elaboração de um projeto de avaliação institucional resulta da combinação de diversos fatores. Desse modo é que:

O processo de avaliação institucional é um bumerangue. Se querem a crítica, devem modificá-la pela opinião geral. Se querem melhorar ou motivar funcionários, devem assumi-los com os seus problemas, embora sem paternalismo e demagogia. Uma família deve ser unida no prazer e também na dor. Seus membros devem ajudar-se mutuamente para crescerem juntos. Isso, se quisermos estreitar laços na Universidade e sermos responsáveis pelos seus erros e acertos. (UEFS, 1997, p.431)

A avaliação institucional no final de suas abordagens deve chegar a resultados que serão partilhados, evidenciando pontos positivos e negativos da instituição que devem ser alterados, solucionados, inovados e aperfeiçoados. Os motivos para avaliar-se uma universidade são vários. PALHARINI tem a seguinte concepção sobre o fenômeno:

É um elemento propulsor da busca de qualidade, tendo a dura tarefa e o dever histórico de articular-se econômica, social e academicamente, visando responder a anseios de desenvolvimento do País, bem como preservar às gerações futuras um lugar onde o conhecimento seja produzido e criticado, no interesse da humanidade. (PALHARINI,1992, p.2).

Para DIAS SOBRINHO (1996) deve haver transparência, prestação de contas à sociedade civil e a universidade deve ser capaz de informar as decisões aos interessados, assim como à sociedade num todo, ou seja, justificar a sua importância perante a sociedade.

Todos esses fatores acabam convergindo para uma ação. É necessário portanto, a realização de um planejamento de atividades, para que se avalie o desempenho do projeto e, se necessário, que sejam feitas as correções. Além disso, somente avaliando os próprios passos é que podem corrigir-se erros: “melhorar para realmente cumprir o papel da Universidade, assim é que poderemos chegar a algum lugar.” (UEFS, 1997, p.433)

Como processo que é, a avaliação constitui-se em um conjunto de ações sistemáticas e integradas. TRIGUEIRO aponta alguns objetivos básicos a que se propõe a atividade avaliativa:

- proporcionar informações úteis sobre o objeto avaliado;
  - conduzir a emissão de juízo sobre o avaliado;
  - permitir determinar a qualidade do objeto avaliado;
  - oferecer informações que possibilitem retroalimentar os processos de tomadas de decisões;
  - permitir propor alternativas para melhorar ou transformar o objeto de avaliação;
  - proporcionar elementos para o planejamento da ação.
- (TRIGUEIRO,1998,p.7).

Mediante o exposto, entende-se que a avaliação não se fecha em si mesma, enquanto processo, ela deve levar em conta as peculiaridades do que está sendo avaliado e, portanto, permitir que os métodos empregados estejam coerentes com o próprio objeto, ou seja, pode promover ações que venham contribuir efetivamente para elevar o nível de qualidade em qualquer que seja a organização, segundo TRIGUEIRO (1998, p.11).

FREITAS & SILVEIRA (1997) complementam o pensamento acima enfatizando que a avaliação institucional faz parte de todo um contexto de reflexão cotidiana, assim como de toda e qualquer atividade do ser humano.

É necessário que se diga que a avaliação institucional já firmou-se no cenário do ensino superior como um fator de transformação positiva, capaz de promover a profunda reflexão na instituição. Buscam-se objetivos concretos a serem consolidados, espera-se, com as discussões e questões, que serão ainda levantadas no decorrer de outros estudos.

Os demais objetivos do PAIUB como “conhecer numa atitude diagnóstica como se realizam e se relacionam na universidade as tarefas (...), “restabelecer compromissos com a sociedade (...)” e “repensar objetivos, modos de atuação, e resultados na perspectiva de uma universidade mais consentânea com o momento histórico em que se insere” (BRASIL, MEC/PAIUB, 1994), apresentam-se muito prejudicados. A visão fragmentada dos processos internos da universidade reflete a prática comum, dicotomizada, que as instituições ainda afirmam, contrariamente às experiências bem sucedidas de avaliação externa. Enfim, os objetivos propostos ainda parecem estar longe de serem plenamente alcançados.

É neste cenário que se constitui o prisma sob o qual se assenta o debate sobre a avaliação institucional na UEMA, pois a instituição está preocupada em avaliar, compreender os processos intrinsecamente ligados às suas atividades, enquanto instância educacional crítica da sociedade e voltada para o aprimoramento do conhecimento. Existe uma preocupação com a articulação, em relacionar a prática e a teoria, entre a pesquisa científica e social e em redimensionar as práticas pedagógicas que dão suporte à universidade, constituindo, assim, um elemento relevante no processo da sua construção.

A UEMA sempre esteve preocupada em primar por mudanças substanciais que refletissem o propósito de sua existência. Concorde-se, então, com BELLONI quando diz que:

A universidade tem a função de gerar saber que seja ao mesmo tempo voltado para o avanço da fronteira da ciência, da arte, da cultura, e voltado também para o encaminhamento da solução dos problemas atuais e prementes dos grupos sociais majoritários. (BELLONI, 1994, p.40).

## **2.1 Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras – PAIUB**

A discussão em torno da avaliação institucional não é recente, e muito já se tem avançado em nível de resultados sobre o tema. Na década de 1970, os movimentos contestatórios forçaram o Governo a intervir na educação superior, tanto na importância do ensino como nas políticas específicas, evidenciando-se que a avaliação das universidades segue intenções políticas. A avaliação institucional foi fortalecida e intensificada na década de 1980. Já em 1983, a CAPES iniciava o Projeto de Avaliação e Reforma da Universidade, com o fim de encontrar mecanismos de melhoria da educação superior.

A resolução n.º 2/94 de 18 de maio de 1994 do Conselho Federal de Educação (CFE) fixava normas de autorização e reconhecimento de universidades e dispunha, em um dos seus artigos, (Artigo 19) sobre a obrigatoriedade de um Plano de Avaliação Institucional, que cobriria todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, estavam todas as universidades, públicas e particulares, obrigadas, por disposição de lei, a elaborarem projetos de avaliação institucional.

A questão da qualidade e da avaliação, a partir de 1993, toma a linha de frente nos debates. O Governo Federal pressiona junto às universidades e à opinião pública, sobre a necessidade de se avaliar as Instituições de Ensino Superior (IES), buscando medir o desempenho e a qualificação dos docentes. As IES, por sua vez, preocupavam-se em dar às futuras propostas um sentido mais democrático e qualitativo. Somando-se, ainda, o tema da qualidade total que se instalou no país e se estendeu ao ensino superior, buscando a excelência nos serviços e pedagogias de qualidade, ajustadas aos interesses do projeto educacional que se insurgia dos debates.

A avaliação é um processo inerente a toda atividade humana. Ela nos permite conhecer, orientar, melhorar ou transformar os aspectos avaliados. Como a universidade deve ser pensada como um espaço crítico e transformador, a avaliação deve constituir-se uma prática usual na vida universitária, funcionando como agente formativo, educador e de serviço à comunidade, devendo ser entendida dessa forma. Na avaliação deve-se, também, dar prioridade aos

critérios e conceitos da “qualidade” conferidos pelos clientes e não se restringir apenas aos indicadores criados pela própria universidade para medir seu desempenho. A “qualidade” será resultado da avaliação dos usuários e não dos indicadores eleitos pela própria instituição.

É necessário que as universidades sejam avaliadas. A sociedade cobra uma educação de melhor qualidade, porque os recursos empregados nas instituições públicas são provenientes do Tesouro e, obviamente, do contribuinte. Mas, não há porque se encarar os resultados da avaliação como ameaças. Os resultados obtidos constituem oportunidade de crescimento e de revitalização, resultando no compromisso de todos os membros da comunidade acadêmica.

A Avaliação Institucional pode dar-se em dois tipos distintos de processos. A mais comum delas é a chamada **Avaliação Parcial**, que focaliza aspectos específicos da instituição, como um programa, um procedimento, um segmento ou setor da instituição. A outra, a **Avaliação Global**, é a que se preocupa em obter uma visão global de toda a instituição, demandando, por isso, muito mais critérios avaliativos e maiores dificuldades de execução.

Nesse contexto de dúvidas e reservas, foi criado em 1993, pelo Ministério da Educação (MEC), o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que pretendia estimular e fomentar o processo de avaliação institucional nas universidades de todo país. Os resultados obtidos pelo PAIUB integram aspectos de outros processos de avaliação implementados pelo MEC, tais como o Exame Nacional de Cursos e a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, objetivando articular informações para todos esses procedimentos.

Os objetivos do PAIUB constam da maioria de seus documentos e, por isso, foram sistematicamente ratificados desde sua efetivação. Os documentos, Editais (1993, 1994), Convocação (1996) e Convite (1997) apresentam alterações mínimas, ocorridas apenas na forma, preservando sempre o conteúdo filosófico do Programa e de seus princípios norteadores.

- Fomentar um processo criativo de avaliação da instituição, como forma de exercitar a vontade política de auto-avaliar-se e submeter-se à avaliação externa, para garantir qualidade acadêmica;

- Conhecer numa atitude diagnóstica, como se realizam e se interrelacionam na universidade as tarefas académicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração;
- Restabelecer compromissos com a sociedade, explicitando diretrizes de um projeto pedagógico e os fundamentos de um programa sistemático e participativo de avaliação, que permita o constante reordenamento, consolidação ou reformulação das ações da universidade;
- Repensar objetivos, modos de atuação, e resultados na perspectiva de uma universidade mais consentânea com o momento histórico em que se insere;
- Estudar e propor mudanças ao cotidiano das tarefas académicas do ensino, da extensão e da administração, contribuindo para a formação de projetos socialmente legitimados e relevantes. (BRASIL, MEC/PAIUB, 1994).

Uma das preocupações refere-se ao grau de comprometimento da instituição universitária com a melhoria dos serviços prestados; esse compromisso revelar-se-ia na aprovação das propostas do PAIUB, ou seja, é preciso que a proposta de avaliação ganhe legitimidade interna, por intermédio do apoio da comunidade envolvida. O PAIUB oferece condições propícias para o início de um trabalho necessário de reflexão interna nas universidades, ainda que com algumas resistências.

Com a discussão interna no âmbito da avaliação, tende-se a proporcionar ganhos significativos nas instituições, com mudanças que se processariam em diversos aspectos, em especial no académico. Dessa forma, pretende-se, com o PAIUB, estimular a criatividade em experiências de avaliação e, assim, diversificar os modelos de avaliação institucional, nas universidades brasileiras.

O padrão referido é qualitativo, isto é, apóia-se, geralmente, no uso de questionários direcionados para a dimensão “ensino-aprendizagem”; de relatórios estatísticos, nada analíticos ou interpretativos; e, finalmente, na importância dada à coleta de dados cadastrais da universidade.

Nem todas as intenções do PAIUB encontram-se, de fato, contempladas na prática. O objetivo que se refere ao estudo e a proposição de mudanças no cotidiano das tarefas académicas do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração tem apresentado bons resultados quanto ao ensino,

mas nem a pesquisa nem a extensão sofreram modificações de modo mais consistente, a partir da avaliação.

No entanto, o PAIUB tem obtido resultados, principalmente ao propiciar um intercâmbio de informações entre as universidades, ao aproximá-las em programas e preocupações comuns, identificando os problemas capitais diagnosticados no conjunto das universidades, públicas ou particulares. Os problemas cruciais e mais comuns referem-se à difícil situação dos sistemas de informação das universidades, à incerteza quanto ao que se quer efetivamente alcançar com os objetivos da avaliação institucional, e, ainda, ao desconhecimento e entendimento mínimo quanto a esse tipo de avaliação.

A legitimidade do PAIUB decorre do envolvimento e da participação da instituição na montagem e execução desse projeto pedagógico, configurando-se em importante instrumento de fortalecimento da autonomia das instituições de ensino superior.

A avaliação institucional proposta pelo PAIUB, pretende ser efetivada nas seguintes etapas: 1. Avaliação interna, efetuada pela instituição, com a participação de todas as instâncias e segmentos da comunidade universitária; 2. Avaliação externa, realizada por uma comissão externa, a partir dos resultados da avaliação interna e de visitas à instituição; 3. Reavaliação, consolidação dos resultados das duas avaliações feitas e da discussão com a comunidade acadêmica, o que resultará num relatório final e num plano de desenvolvimento para a instituição.

Para o Programa ter êxito, toda a comunidade acadêmica deverá discutir o resultado das avaliações e análises feitas. Assim favorecerá a reflexão sobre a situação vivida pela instituição e a elaboração de novos caminhos e projetos para o seu desenvolvimento.

O PAIUB sistematizou indicadores avaliativos e os dividiu em quantitativos (englobando desde o número de alunos até a área construída da universidade) e qualitativos (qualificação do corpo docente e outros). Os indicadores da avaliação institucional demarcados pelo PAIUB incluem:

- a) definição, objetivos e metas da instituição;
- b) gestão;
- c) graduação;
- d) pós-graduação;
- e) extensão;
- f) hospital universitário;
- g) produção acadêmica;
- h) corpo docente;
- i) corpo técnico administrativo;
- j) infra-estrutura, recursos técnicos e recursos financeiros.

O *Documento Básico – Avaliação das Universidades Brasileiras: uma proposta nacional* foi apresentado pela Comissão Nacional de Avaliação nos primeiros tempos do PAIUB. Esse documento foi decisivo para o processo de avaliação institucional, constituindo seu escopo doutrinário e programático dominante. O documento ressalta a relevância da avaliação enquanto insiste na busca da qualidade do ensino superior, colocando a educação como um aspecto determinante para a melhoria das universidades. Essas devem (precisam) passar por processos de transformações, sendo que a avaliação é apontada como um recurso fundamental.

O Documento aponta também para a importância da conscientização, da discussão interna para a legitimidade do processo avaliativo nas universidades. Assim, pretende-se que o Programa não seja imposto à comunidade, mas, sobretudo, resultado da participação de todos os segmentos. Destaca, por fim, que a avaliação deve ser um processo contínuo e sistemático, pois promoverá o aperfeiçoamento e a reflexão permanente, além de redefinir os objetivos, as prioridades científicas da instituição acadêmica, caso o conjunto da universidade ache necessário. Enfatiza, ainda, a avaliação do ensino de

graduação, processo que se tornou comum nas universidades e apresenta uma metodologia para essa avaliação, destacando os principais grupos de variáveis, como as condições técnicas, a infra-estrutura e recursos técnicos, o perfil do profissional obtido no Curso, os aspectos pedagógicos e o envolvimento do aluno nas atividades de pesquisa e extensão. A avaliação interna manifesta-se na avaliação dos Cursos, de disciplinas, do desempenho docente, do estudante, etc.

Evidencia-se, a partir do referido documento, a necessidade de que a avaliação seja um processo descentralizado, participativo, aberto e criativo, que leve à reflexão e à redefinição dos objetivos acadêmicos e institucionais, contemplando tanto informações qualitativas como quantitativas. O PAIUB não foi criado para ser um veículo de punição ou de premiação, mas para promover a contínua melhoria da qualidade, incorporada ao processo de planejamento das universidades, de forma permanente e contínua, dando-se relevância à graduação, sem, entretanto, negligenciar a dimensão administrativa e a gestão da universidade.

A proposta apontada pelo PAIUB e definida no documento da Comissão Nacional conforma-se nessas linhas diretivas.

Finalmente, para o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, a avaliação institucional é veículo de contínuo aperfeiçoamento da atividade acadêmica e de prestação de contas à sociedade. É ferramenta importante para o planejamento da gestão e do desenvolvimento da educação superior.

## **2.2 A Universidade Estadual do Maranhão**

A Universidade Estadual do Maranhão é uma instituição integrante da administração pública estadual, localizada no Campus Paulo VI, no bairro do Tirirical. Originou-se da Federação das Escolas Superiores do Maranhão, autorizada a funcionar pela Lei Estadual de nº 3.260, de 22 de agosto de 1972, para coordenar e integrar os estabelecimentos isolados do sistema educacional superior do Maranhão. Constituiu-se inicialmente de quatro unidades: Escola de

Administração, Escola de Engenharia, Escola de Agronomia e Faculdade de Educação de Caxias. Em 1979, mais uma unidade passou a funcionar: a Faculdade de Educação de Imperatriz.

Em 1981, a antiga Federação alçou à condição de Universidade através da Lei de n.º 4.400, de 30 de dezembro, passando a existir legalmente como autarquia de natureza especial. Atualmente, está vinculada à Gerência de Desenvolvimento Humano e possui autonomia científica e administrativa, além de gestão financeira e patrimonial, de acordo com a Constituição Estadual (Art. 272). Em 1987, a Universidade foi autorizada pelo Decreto Federal de n.º 94.143, de 25 de março.

Os objetivos da instituição são os seguintes:

- oferecer educação de nível superior, formando profissionais técnicos e científicos, tendo em vista os objetivos nacionais, regionais e estaduais;
- dinamizar a produção científica e a renovação dos conhecimentos humanos através da pesquisa voltada, sobretudo, para a realidade educacional;
- promover a participação da comunidade nas atividades de cultura, ensino e pesquisa;
- organizar o ensino superior através da criação de cursos, notadamente de Agronomia e Medicina Veterinária, para fazer face às peculiaridades do mercado regional. (UEMA, 1999)

Em 1994, através do Decreto Estadual de n.º 13.819, a estrutura administrativa da Universidade Estadual do Maranhão passou a ser dividida em quatro níveis, a saber: nível de administração superior, nível de assessoramento, nível de execução instrumental, nível de execução programática.

A UEMA possui uma estrutura pedagógica explicitada em seu plano global e funciona com seis campi, sendo quatro no interior do Estado em cidades considerados pólos de desenvolvimento do Maranhão: São Luís, Caxias (extensão Presidente Dutra), Bacabal, Imperatriz (extensão Açailândia), Balsas e Santa Inês, englobando regiões circunvizinhas. Com sede administrativa em São Luís, a UEMA, atualmente oferece os cursos de graduação apresentados no Quadro 1, abaixo:

CENTRO	CURSO
Centro de Ciências Agrárias – São Luís	Agronomia Medicina Veterinária Zootecnia
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – São Luís	Administração Formação de Oficiais da Polícia Militar
Centro de Ciências Tecnológicas – São Luís	Engenharia Civil Engenharia Mecânica Arquitetura e Urbanismo Letras (Português e Inglês) Geografia
Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – São Luís	História Pedagogia Ciências – Matemática Ciências – Biologia Ciências – Química Ciências – Física Geografia
Centro de Estudos Superiores – Caxias	História Pedagogia Ciências – Matemática Ciências – Biologia Ciências – Química Ciências – Física Letras Pedagogia Letras (Português e Literatura) Letras (Português e Inglês)
Centro de Estudos Superiores – Imperatriz	História Geografia Ciências – Matemática Ciências – Física Ciências – Química Ciências – Biologia Administração Formação de Professores para o Ensino Médio – Esquema I Letras – Português Letras – Inglês Pedagogia
Centro de Estudos Superiores – Bacabal	Administração Enfermagem e Obstetrícia Ciências – Matemática Ciências – Biologia Ciências – Física Ciências – Química
Centro de Estudos Superiores – Santa Inês	Letras (Português e Inglês) Pedagogia – Magistério
Centro de Estudos Superiores – Balsas	Letras (Português e Inglês) Ciências – Matemática

**QUADRO 1 – CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UEMA POR CENTRO**

FONTE: UEMA

A UEMA implantou ainda programas especiais de graduação, como o Programa de Capacitação de Docentes – PROCAD, destinado à rede oficial de ensino, tanto em nível estadual como municipal, tendo como objetivo aprimorar a qualidade do ensino no Maranhão. Além disto, oferece ainda o Esquema I, que tem a finalidade de licenciar bacharéis para o exercício do magistério.

A pós-graduação na UEMA vem oferecendo alguns cursos *latu sensu* : “Metodologia Superior”, “Avaliação e Manejo de Solos Tropicais”, “Gestão Ambiental e Manejo de Recursos Naturais” e “Administração Pública: Qualidade e Produtividade”. Os cursos *strictu sensu* são nas áreas de “Agroecologia”, “Educação”, “Letras” e “Administração”. A UEMA adota uma filosofia participativa e democrática, voltada para a qualidade do ensino, a profissionalização, a prestação de serviços à comunidade e o desenvolvimento da pesquisa e da extensão. Alicerçada nessas finalidades é que a UEMA elaborou seu Programa de Avaliação Institucional.

É importante acrescentar que atualmente a UEMA possui 789 professores em seu quadro docente (incluindo-se aí as diversas categorias) e uma clientela de aproximadamente 16.000 alunos matriculados na graduação e na pós-graduação.

### **2.3 O Projeto de Avaliação Institucional da Universidade Estadual do Maranhão (PAI – UEMA)**

Elaborado em consonância com o PAIUB e aprovado em 1997 pela SESu/MEC, encontra-se sob a égide da PROGAE, tendo como objetivo geral:

Avaliar o desempenho da UEMA, com vistas a subsidiar o processo decisório das políticas da Instituição de um projeto social, político e pedagógico que atenda às expectativas de excelência de desempenho da comunidade acadêmica e de todo o contexto social, no qual a UEMA se insere. (PAI-UEMA, 1998, p. 4)

Os pontos analisados, a citar: objetivo geral, metodologia e estruturação da coleta de dados serão implementados em consonância com os pontos principais apresentados no PAI – UEMA, o qual tem os seguintes objetivos específicos:

- Sensibilizar e conscientizar a comunidade acadêmica da necessidade e importância de se estabelecer um processo permanente de avaliação na UEMA;
- Levantar dados e informações com vistas à criação de um banco de dados, que permita um diagnóstico abrangente, qualitativo e quantitativo, em todos os segmentos da Instituição;

- Promover, a partir do diagnóstico, um processo de auto-avaliação permeando todos os segmentos da Instituição, visando a uma avaliação global da UEMA;
- Promover um processo sistemático de avaliação externa, buscando o ponto de vista da sociedade sobre a UEMA e o seu desempenho;
- Estabelecer mecanismos de divulgação dos resultados da avaliação interna (auto-avaliação) e externa para a comunidade universitária e para a sociedade;
- Estudar, propor e implementar mudanças, objetivando a qualidade do ensino e da gestão universitária ;
- Estabelecer prioridades institucionais decorrentes da avaliação, que possibilitam o atendimento, dentro do objetivo geral e a retomada do processo de avaliação contínua da Instituição. (PAI - UEMA,1998, p. 4).

Sensibilizar e conscientizar todos os segmentos universitários acerca da avaliação institucional da UEMA requer também o envolvimento da comunidade como um todo, incluindo-se igualmente o corpo docente, discente e administrativo. Tal ação deverá ser norteada pelos princípios constantes do projeto, o qual incorporou tendências teóricas progressistas e referências construtivas que privilegiam a qualidade como uma importante meta a ser alcançada. Destacam-se, como princípios norteadores da avaliação institucional da UEMA, os seguintes:

- A avaliação será pautada em crivos críticos que permearão continuamente o desenvolvimento da pesquisa;
- A avaliação enfatizará a participação e o compromisso de pessoas e de diferentes grupos da Instituição;
- A avaliação estará voltada para a transformação do estado atual nos pontos nevrálgicos detectados como geradores de obstáculos ao desenvolvimento da Instituição.(PAI - UEMA,1998, p.5)

A metodologia do projeto o caracteriza como um estudo que integra os benefícios da pesquisa qualitativa e quantitativa, somados ainda a uma abordagem avaliativa que venha responder á multiplicidade de interesses por flexibilidade e amplitude, privilegiando a descoberta, a análise, a reflexão e ainda a busca de soluções que venham beneficiar todos os segmentos envolvidos no processo de avaliação da UEMA.

Ao longo do processo de avaliação tem-se a intenção de desenvolver ações e elaborar instrumentos próprios que permitam a coleta de dados, assim como organizá-los para posterior divulgação. O projeto prevê ainda a avaliação

quantitativa referente a: **alunos-matrículas**, graus de ensino, regime escolar, ingresso, produção, tempo e estudo, conclusão, sucesso, ociosidade, retenção, participação em programas institucionais e interinstitucionais, evasão e repetência; **professores**, regime de trabalho, produção, qualificação, relação entre alunos, professores e funcionários; **dados de infra-estrutura**, acervo bibliográfico, recursos técnicos, tecnológicos, pedagógicos, instalações, laboratórios e espaço físico adequado.

O aspecto qualitativo privilegia os seguintes passos: avaliação do ensino e das demais atividades acadêmicas e gerenciais pela comunidade interna; avaliação da UEMA por representantes da comunidade externa, especificamente aqueles afins com os cursos e atividades desenvolvidas pela instituição; avaliação da UEMA por ex-alunos; mapeamento da realidade sócio-educacional de alunos e de seus responsáveis diretos; além de outros que serão determinados ao longo do processo, conforme as necessidades.

### 3. O MÉTODO DE ESTUDO

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa e Tipo de Estudo

Segundo DEMO (1995), a metodologia é uma preocupação instrumental em que se cuidam dos procedimentos e dos caminhos. Para MINAYO (1997), a metodologia é o caminho do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade.

O planejamento da pesquisa decorreu da delimitação do tema em si e dos referenciais teóricos-metodológicos definidos para o estudo. A pergunta da pesquisa e os objetivos do trabalho, citados ao longo do mesmo, iam delimitando a proposta do estudo e sinalizando os caminhos da trajetória da pesquisa.

A metodologia aplicada foi predominantemente **qualitativa**, por se mostrar a mesma adequada ao estudo dos fenômenos que envolvem as pessoas, a partir de suas culturas e subjetividades. O estudo qualitativo permite que tais fenômenos sejam compreendidos no contexto em que ocorrem e do qual são partes, devendo ser analisados de forma integrada. Dentro desta perspectiva, a pesquisa de campo analisou o fenômeno sob a ótica das pessoas nele envolvidas, levando em conta uma série de relatos, coletados a partir de instrumentos apropriados.

O método qualitativo importa essencialmente num estudo do tipo **descritivo**, que, com base em TRIVINOS (1987), intenta descrever os elementos caracterizadores de uma certa realidade, abastecendo o pesquisador de dados para o estudo. O caráter descritivo é marcante uma vez que se pretende aprender aspectos relevantes de determinado caso concreto, favorecendo assim uma melhor compreensão e interpretação da realidade. Chama-se descritivo, pois,

analisando o fenômeno, permite conhecer sua natureza, sua formação e seus processos.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, do tipo descritivo-exploratório. Para TRIVINOS (1987), o estudo exploratório permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema. É descritivo porque busca conhecer e descrever a realidade presente no campo de pesquisa como todo estudo qualitativo.

Trata-se também de um estudo **exploratório**, uma vez que permite ao pesquisador uma ampliação do conhecimento de certo assunto. As pesquisas exploratórias são usualmente empregadas quando se pretende estabelecer um contato mais próximo com o tema, cujo conhecimento ainda não permite hipóteses precisas, como é o caso do presente estudo. Segundo BRUYNE (1982), o estudo do tipo exploratório tem como finalidade "...descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas, preparando assim o caminho para pesquisas ulteriores".

Optamos pelo estudo qualitativo, abordando em particular a avaliação institucional da Universidade Estadual do Maranhão, configurando-se, assim, o modo de estudo de caso singular, cujos sujeitos foram os Diretores de Curso, os quais manifestaram suas percepções acerca da implantação do PAI - UEMA, tendo como base os fundamentos do PAIUB.

A abordagem qualitativa é aquela que melhor compreende o fenômeno social, segundo PATRÍCIO (1999):

[...] os métodos qualitativos apresentam características inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de método que possa compreender uma realidade social a partir das percepções dos atores sociais"

A abordagem qualitativa é a mais adequada para investigar as percepções de Diretores de Curso da UEMA, sobre a questão da avaliação institucional na referida universidade, uma vez que permite trabalhar-se com uma realidade que não pode ser quantificada, sobretudo quando se trata, como é o

caso, de aspirações, crenças, valores e significados pessoais em torno de um processo. Concorda-se com PATRÍCIO, ( 1999, p.64) quando diz :

[...] que métodos poderiam ser utilizados para buscar, descrever, registrar, analisar, interpretar e compreender falas dos sujeitos pesquisados, incluindo sua dimensão coletiva? Que métodos orientam a produção de conhecimento na diversidade, da unicidade e complexidade da vida humana, em suas expressões verbais e não verbais, da razão e sensibilidade? Que métodos dariam conta de abordar a cultura e as emoções de prazer e dor expressadas pelo próprio sujeito do processo? E de toda a simbologia humana concretizada através de suas metáforas, de seu conjunto de arquétipos, de seus conhecimentos (de senso comum e acadêmicos) e sentimentos; de suas crenças, seus valores, e de suas práticas e, ainda , dependendo do objetivo, intervir para transformar a realidade estudada?, Que método daria conta de captar as situações humanas, tendo em vista as diferentes interconexões e suas diversas interações nos diferentes cotidianos da vida?

A justificativa da escolha de uma abordagem qualitativa obedece às indicações e critérios do próprio PAIUB, publicados em 1994:

É necessário instalar ou acionar um sistema de coletas de informações qualitativas e quantitativas, descentralizado, ágil e preciso, com dados relevantes para efeitos de diagnóstico, controle e autoconhecimento. E, ainda, estes dados necessitam de um olhar crítico e qualitativo, e conhecer diferença, valorizar aspectos específicos e analisar, explicar, enfim, atribuir sentido acadêmico e pedagógico aos dados coletados (PAIUB,1994 p.36)

### **3.2 Pressuposto do estudo**

Sendo objetivo da presente pesquisa conhecer as percepções de Diretores de Curso da UEMA sobre a implantação do PAI/UEMA concretizada no período de fevereiro a maio de 2001, os pressupostos que fundamentaram o estudo foram baseados teoricamente no PAI/UEMA e no PAIUB, sendo os seguintes:

- a) É preciso que os Diretores de Curso da UEMA tenham conhecimentos e conscientização da importância da implantação do PAI/UEMA.
- b) O envolvimento de todos os seguimentos da comunidade acadêmica na implementação do PAI/UEMA contribuirá efetivamente na melhora do desempenho institucional;

c) Na fala individual do ator social encontraremos a percepção do coletivo.

### **3.3 Local e sujeitos da pesquisa**

A pesquisa foi realizada na Universidade Estadual do Maranhão, *Campus* São Luís, isto porque houve a preocupação com a facilidade de acesso aos sujeitos, a documentos e com a utilização futura das conclusões do trabalho.

A pesquisa teve como universo os diretores de Curso dos Centros da UEMA - *Campus* São Luís. Foram selecionados, tendo como critérios: ser docente há mais de cinco anos da instituição e estar no cargo de direção do Curso, no mínimo, há mais de dois anos. Entre os que atendiam aos critérios, foi feito um sorteio para fins de seleção dos sujeitos, considerando ainda o máximo de 02 (dois) Diretores por Centro de Ciências, dando a maior diversidade possível aos sujeitos, tornando o estudo mais rico em visões acerca do seu objeto, totalizando, ao final, 08 (oito) Diretores selecionados, 06 (seis) do sexo masculino e 02 (dois) do sexo feminino.

### **3.4 Estratégias utilizadas na coleta de dados**

Os dados coletados nesta pesquisa foram de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários foram coletados diretamente com os respectivos sujeitos, utilizando-se a técnica da entrevista. Na oportunidade foram questionados mediante perguntas que fazem parte do formulário de entrevistas (APÊNDICE A).

As questões foram formuladas baseadas nos objetivos do estudo, permitindo ao pesquisador conhecer as percepções de Diretores de Curso, de modo a construir a análise de dados. Esse tipo de pesquisa, com base na entrevista, permite que o sujeito se manifeste sem que haja um direcionamento prévio das idéias, pois, nesse caso, o pesquisador coloca-se como espectador externo do fenômeno estudado.

Em todas as situações, a entrevista é utilizada para resolver dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira e como os sujeitos interpretam aspectos no mundo.

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos da Universidade Estadual do Maranhão, tais como: Relatórios, Leis, Decretos, PAI - UEMA, todos disponíveis e datados a partir de 1994, além de vasto material bibliográfico sobre a avaliação institucional.

Considerando que o pesquisador é docente da instituição há mais de 18 anos, vinculado ao Centro de Ciências Agrárias (CCA), teve-se o cuidado de solicitar, via carta, aos Diretores de Centro permissão para realizar a pesquisa nas dependências dos prédios (APÊNDICE B), assumindo-se o compromisso de não perturbar a normalidade das atividades ali desempenhadas, o que foi concedido mediante ao termo de aceite (APÊNDICE C) .

O tipo de abordagem adotada é caracterizada como sendo de estilo cooperativo, em que os sujeitos selecionados foram contatados previamente a fim de serem sensibilizados acerca do estudo.

Na oportunidade, foi entregue a cada um dos sujeitos uma carta de apresentação que solicitava a participação, conforme APÊNDICE D, na qual se manifesta o objetivo da pesquisa, as condições para a sua realização e os **cuidados éticos** a serem observados. Todos os sujeitos receberam a carta e concordaram com as condições apresentadas. Os princípios éticos observados, que foram apresentados aos sujeitos e por eles aceitos, foram os seguintes:

- a) sigilo de identidade dos sujeitos pesquisados;
- b) adesão voluntária por parte dos sujeitos;
- c) garantia da não desistência do sujeito durante o processo;
- d) compromisso de que só serão utilizados, para publicação os dados que os sujeitos estiverem de acordo e de não ocorrer distorção dos dados, para fins de resultados;

e) os resultados serão apresentados a toda a comunidade, após a defesa do trabalho.

Ficou acertado com todos os entrevistados, que os contatos seriam marcados individualmente para dia e hora, dentro ou fora da instituição, conforme lhes fosse mais conveniente. Em relação aos dados, resguardou-se os nomes dos sujeitos, conforme estabelecido durante as entrevistas e carta remetida aos Diretores de Curso.

Todas as entrevistas foram marcadas com antecedência mínima de 05 dias, sendo realizadas dentro da Universidade, no gabinete da direção do curso e em horário de expediente normal.

Durante a entrevista, seguindo BOGDAN & BIKLEN (1994), adotou-se uma postura de absoluta discrição, procurando deixar o sujeito à vontade na condução das suas respostas, instigando-o sempre ao detalhamento e ao aprofundamento do que era exposto.

Quando o sujeito não tinha conhecimento prévio do PAI - UEMA, lia-se o aludido documento com o sujeito no intuito de melhor caracterizar e compreender a entrevista.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

De acordo com MINAYO (1998) e PATRICIO (1999), os dados foram coletados e analisados concomitantemente. Essa maneira de analisar o processo possibilitou ao pesquisador voltar com os dados ao sujeito para validar sua compreensão, clarificando aqueles que ainda não estavam bem nítidos, bem como aperfeiçoando a entrevista.

A partir desses procedimentos recomendados pelos autores, procedemos à categorização dos dados, por semelhança de conteúdos. Categorias MINAYO (1997) conceitua como classificações. Para a autora trabalhar com categorias significa agrupar elementos, idéias e expressões em torno de um conceito capaz de abranger os dados.

Durante os procedimentos de análise foram procuradas respostas para perguntas de pesquisa, pois, segundo PATRICIO (1999), não se deve perder de vista a neutralidade e humildade fundamentais a qualquer pesquisador ao reconhecer que “respostas” não passam de aproximação da realidade.

A análise dos dados da entrevista permitiu compreender a fala dos sujeitos pesquisados, situando-a no contexto em que foi gerado, transcendendo a pura análise do conteúdo e dos depoimentos a partir de uma contextualização do fenômeno estudado.

A interpretação dos dados teve a finalidade de compreender o significado dos conteúdos coletados, identificando-se as unidades constitutivas que iam sendo intermediadas pela articulação entre os dados da literatura e de campo.

A devolução dos dados deve ir além do agradecimento, porque acredita-se na possibilidade de que o resultado da pesquisa possa subsidiar ações das mais variadas no tocante à avaliação institucional da UEMA. Para isso, a forma de devolução da pesquisa será em forma de seminário, após a defesa do trabalho, tendo como intermediário a Pró - Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis - PROGAE e envolvendo todos os centros da Universidade Estadual do Maranhão, localizados no *Campus* da cidade de São Luís.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

Como qualquer pesquisa que tenha percepções como base de dados, seja de abordagem qualitativa ou quantitativa, esta teve seus resultados condicionados ao momento histórico do sujeito quando investigado. Diante disso existia a possibilidade destas percepções em um determinado momento não ser a mesma, caso avaliada em outro período, além disso, fatores de pressão, como resultados do Exame Nacional de Cursos, condições de oferta do Curso e falta de adesão do sujeito ao processo de avaliação poderiam ter influenciado no tipo de resposta extraída pelo instrumento utilizado.

Outro fator limitante, foi o desconhecimento do PAI/UEMA por parte de alguns Diretores de Curso, o que entretanto, não comprometeu o estudo.

#### **4 PERCEPÇÕES DE DIRETORES DE CURSO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO: NECESSIDADE DE REPENSAR A PRÁTICA DO PAI-UEMA**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da análise dos dados coletados via entrevista, salientando algumas questões da problemática que envolve o seu processo de avaliação, ainda em discussão.

No decorrer da entrevista, especialmente no diálogo sobre o PAIUB, percebeu-se uma preocupação, por parte dos entrevistados em falar sobre a avaliação institucional. Observou-se também que faltava um maior conhecimento e envolvimento com o PAI-UEMA. Pôde-se notar, por parte dos Diretores, uma certa inquietação frente à implantação do PAI-UEMA, sobretudo em função do distanciamento ocorrido nas relações entre as Pró-Reitorias e os Diretores de Cursos na condução do processo de avaliação institucional.

Os diretores de Cursos do Campus São Luís - UEMA foram analisando o perfil do projeto de avaliação e demonstraram preocupação com a elaboração e com a qualidade referente ao contexto social, econômico, político e cultural em que se inserem.

As respostas à questão **“Como você percebe a implantação do PAI - UEMA?”** mostram que, apesar de alguns Diretores concordarem com a **necessidade da avaliação institucional** para o crescimento técnico-científico, ainda falta **mobilização** por parte da administração superior e apontam **desvinculação dos objetivos do PAI-UEMA** na sua implantação:

a idéia de se criar um processo de avaliação Institucional é excelente, além de necessária, no entanto, o ritmo de sua elaboração não acompanhou o da sua implantação, isto é, o PAI - UEMA nasceu, mas não conseguiu emplacar, por razões diversas, dentre elas, o desconhecimento e a falta de mobilização.

O projeto de avaliação institucional da UEMA foi implantado? Para mim, isto é novidade, pois como dirigente de curso há mais de quatro anos, nunca fui convocado e nem convidado para discutir sobre o referido

projeto no meu centro. Também sei que quando realmente for implantado será de grande importância para o curso que administro, para o centro de ciência, para a universidade e principalmente para a sociedade maranhense.

O projeto de avaliação institucional da UEMA vem sendo implantado distanciando-se dos seus objetivos e metodologias.

Entre as percepções de Diretores, verificou-se a lentidão na implantação do PAI-UEMA como consequência da distorção dos seus objetivos.

A implantação do PAI-UEMA esta sendo realizada de forma muito lenta e distorcida relativamente aos seus reais objetivos, pois o primeiro passo seria a adesão dos docentes e discentes com discussões bem claras sobre o projeto. A Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis - PROGAE aplica a avaliação do desempenho docente e utiliza essa avaliação como referência para todo o curso e não cria mecanismos para divulgar os resultados para a comunidade universitária e para a sociedade em geral.

O PAI –UEMA está sendo implantado de forma equivocada, pois no meu curso fora aplicado apenas a “avaliação dos docentes pelos discentes”, fugindo dos objetivos propostos do projeto. Acredito que se a administração superior da UEMA conseguir implantar o PAI-UEMA a nossa universidade será vista de maneira diferente pela sociedade maranhense e também sinto que os conceitos dos cursos avaliados pelo Exame Nacional de Curso – Provão - MEC serão diferentes dos conceitos atuais que, por sinal, são muitos negativos.

Os dados demonstram que enquanto uma parcela maior de Diretores sente a implantação do Pai - UEMA ainda que de forma lenta e distorcida, outros Diretores sequer percebem sua implantação.

A avaliação Institucional nas Universidades brasileira, é uma realidade que já está acontecendo, entretanto não sinto sua implantação na UEMA.

Conheço o projeto através de informes pela PROGAE e participei de alguns encontros sobre a questão, entretanto não sinto a sua implantação.

Pode-se identificar a partir das respostas dos Diretores transcritas acima três pontos importantes: **a) a falta de mobilização; b) a lentidão na sua implantação; c) a desvinculação dos objetivos do PAI-UEMA.**

**Sobre a “relação do PAIUB com o PAI - UEMA ?”** A grande maioria dos Diretores de Curso da UEMA percebe a existência da relação entre os dois projetos :

O PAI–UEMA é, na realidade, uma cópia adequada do PAIUB, ou seja, obedecendo às metas de um projeto maior, partindo do geral para o particular.

Na teoria o PAI-UEMA é um bom projeto e obedece aos critérios do PAIUB, entretanto no meu ponto de vista o que esta faltando é ação, ou seja, é a administração superior fomentar, na comunidade universitária da UEMA, cultura de avaliação institucional e estabelecer prioridades para de fato implantar o seu projeto.

O PAIUB é um programa que visa atingir todas as universidades, objetivando que as mesmas elaborem seu próprio projeto espelhado nas suas idéias.

Apesar da maioria de Diretores perceberem a relação entre o PAIUB e o PAI-UEMA, foi evidenciado ainda que o processo de implantação do PAI-UEMA é falho, pois constata problemas principalmente em seus objetivos, metodologia e falta de mobilização, como já observado no item anterior.

Esta relação deve existir pois o PAIUB é uma referência para todos os projetos de avaliação das universidades brasileiras e com o PAI-UEMA não deve ser diferente, porém o que eu percebo é que falta uma maior mobilização por parte dos dirigentes maiores (Reitor, Pró-Reitor, Diretor de Centro) da universidade e também uma adesão maior por parte do corpo docente, discente e técnicos administrativos, porém só vai haver adesão se tiver mobilização e motivação.

Sim, o PAI-UEMA é um cópia do PAIUB, nos seus princípios e fundamentos, entretanto a metodologia empregada no PAIUB e seus objetivos são mais plausíveis do que os do PAI-UEMA, pois sinto a falta de uma maior mobilização por parte dos dirigentes maiores da universidade, para que os seus objetivos sejam alcançados.

Neste item fica evidente que os diretores percebem a relação, porém retomam questões ligadas à sua implantação, **falhando, segundo eles, principalmente em seus objetivos e metodologia.**

Talvez, essa realidade seja conseqüência da não participação efetiva quando da elaboração do projeto:

Não. Tive conhecimento que este projeto fora elaborado na PROGAE por uma comissão de docentes, discentes e técnico administrativos de todos os centros de ciências e que o projeto não tinha sido aprovado no primeiro momento e depois fora aprovado pelo MEC.

Até que eu fui convidado, entretanto, na época eu estava em outro cargo administrativo na UEMA, não tinha tempo e na verdade eu não acreditava neste projeto, eu só tenho a lamentar, caso tivesse participado com certeza a minha administração como Diretor de Curso seria outra.

Não. Eu tenho conhecimento que o projeto da UEMA estava sendo elaborado por uma comissão de docentes e discentes tanto da própria universidade como da UFMA, porém o referido projeto ainda não tramita nos departamentos, como deveria para que todos os docentes tivessem a oportunidade de adesão e, como docente gostaria muito de participar, pois vejo como uma solução para os problemas vigentes de uma

universidade periférica como é o caso da UEMA, seria no mínimo uma reflexão profunda da nossa verdadeira missão universitária institucional.

Um dos aspectos importantes apontados pelos Diretores refere-se ao fato de não ter havido discussão para elaboração do Pai –UEMA, resultando em um projeto não participativo.

Deveria ter sido longamente discutido nos centros, abordando os pensamentos, perspectivas de cada diretor de curso e aí então passar para um momento maior, ou seja, a elaboração propriamente dita com a participação de um núcleo maior.

Uma articulação maior envolveria mais segmentos e as discussões seriam mais aproveitadas.

Deveria ter havido uma abertura maior no processo de elaboração, solicitando um professor de cada curso, ou mesmo um diretor de curso, assim teria ficado mais democrático quanto às idéias e opiniões.

Todos os entrevistados concordam que o programa deveria ter sido amplamente discutido, haja vista sua importância, tendo ficado a discussão fragmentada.

**Quanto à importância da avaliação nas universidades brasileiras,** pode-se afirmar que, no conjunto das respostas, a maioria dos Diretores compreende a sua importância para as universidades brasileiras, tendo em mente que estas precisam apresentar **resultados para a sociedade.**

Demonstra o verdadeiro compromisso que a universidade internamente precisa ter com a comunidade e com a sociedade, captando, na realização do seu processo, os elementos culturais e pedagógicos necessários à transformação da universidade enquanto instituição acadêmica e social.

Definir a sua finalidade, ajustando ao momento político, econômico e social do Brasil.

Porque por meio da avaliação a instituição pode redimensionar o seu papel na sociedade e trabalhar seus pontos fracos.

Servir como um espelho, uma bússola, norteando seus rumos.

As universidades precisam contornar seus resultados, conhecer seus processos, avaliar que tipo de serviço está prestando, isto porque numa sociedade dinâmica e mutável, ela precisa adaptar-se permanentemente para isso, precisa definir parâmetros e indicadores de avaliação.

Nesse ponto, consideramos TRIGUEIRO (1998, p.61), quando afirma que a utilização dos resultados da avaliação no processo maior de tomada de decisão das universidades e de alocação de recursos ou de gerenciamento de

pessoal deve ser prevista. Isso deve ocorrer em primeiro lugar para que os reflexos sejam percebidos pela sociedade como sugerem os Diretores.

**Contextualizando essa importância na avaliação na UEMA**, os sujeitos entrevistados admitem a necessidade da avaliação na IES como busca de sua **identidade institucional** e, sobretudo o norteamento para sua existência:

A UEMA, como universidade brasileira tem sido marcada por diversas formas de avaliação, como exames e seminários, cursos vestibulares, concursos docentes entre outros. A UEMA cresce tentando encontrar o caminho de um pensamento multidimensional que evidentemente integre e desenvolva formalização e quantificação, mas que não se fecha nelas. Portanto a avaliação é importante para a UEMA reencontrar seu caminho enquanto instituição do saber.

Definir sua identidade.

A grande maioria dos sujeitos entrevistados acredita que a avaliação institucional deverá desencadear um **processo de profunda reflexão** na UEMA na busca da excelência.

De suma importância, uma vez que ela pode conhecer sua realidade e trabalhar seus pontos negativos e realimentar seus pontos positivos.

Por ser uma instituição ainda em busca de excelência no sentido de ser uma referência deve 'olhar-se no espelho' descobrir seus pontos fortes e fracos, suas metas e oportunidades.

Saber, acompanhar, desenvolver o mundo das idéias.

É uma maneira de pensar positivamente em relação ao processo de mudanças e inovações a que se propõem as universidades na atualidade.

Pode-se perceber que o conhecimento do projeto em foco, principalmente na sua implantação, é um problema ainda a ser solucionado, ou seja, os dados apontam para a necessidade de uma ampla mobilização da comunidade acadêmica, para que esta participe efetivamente do processo.

Deve-se levar em conta fatores como uma maior mobilização nos departamentos, ou seja, descentralização das políticas em prol de um maior engajamento. A participação conjunta de todos os segmentos para o planejamento e execução dos trabalhos é vista como prioritária para a efetivação do processo de avaliação, assim como o envolvimento, participação e,

principalmente, o comprometimento de Docentes e dos Departamentos da Universidade para que se efetive, na prática, a avaliação na instituição.

A análise desses dados mostra um significado coletivo: a necessidade de repensar a prática de implantação do PAI-UEMA. Segundo os Diretores de Curso, a forma de implantação da avaliação na UEMA precisa ser repensada em sua prática, incluindo a política de engajamento de seus segmentos. Esse engajamento poderia e deveria envolver toda comunidade universitária em todos os seus *campi*, provando assim que somente com a integração e o espírito de coletividade é possível ter êxito na implantação do PAI-UEMA.

Neste ponto, é conveniente apontar ao que expõe DIAS SOBRINHO (1995) que valoriza a avaliação de orientação qualitativa e fundamenta-se em imagens de mundo e, particularmente, em concepções de universidade e de educação, ou seja, é um sistema de valores que os indivíduos constroem em suas relações com os outros e com o conjunto. Por isso, não é matéria de unanimidade.

Diz o mesmo autor que a avaliação levanta questões filosóficas, éticas e políticas a respeito da universidade: qual é o sentido ou qual é o valor social da ciência que produz e que seleciona para transmissão ampla ou restrita? Que tipo de sociedade está sendo projetada? Que posturas estão sendo implicitamente incentivadas? Quais são seus principais compromissos com a qualidade?

Desse modo, entende-se que a avaliação não pode ser realizada por grupos isolados. Deve ser buscada pelo conjunto da comunidade universitária, tendo como principal objetivo a reflexão. A avaliação institucional na UEMA tem que partir de princípios pedagógicos sólidos e coerentes com a instituição, articulada a partir de amplas discussões para integrar a comunidade acadêmica e toda a sociedade.

Percebemos, ainda, na citada instituição, que a maioria dos Diretores conhece a proposta da avaliação institucional da Universidade, mas que o projeto como um todo não se estende a todos os setores. É lamentado o fato de conhecê-la também apenas no papel, faltando a ação para a sua implantação.

Embora uma parcela menor de Diretores esteja envolvido no processo, existe uma centralização por parte da PROGAE em torno da mesma.

Cabe aqui a seguinte reflexão: o Projeto de Avaliação Institucional da UEMA vem sendo implantado de forma distorcida. Torna-se necessário a criação de mecanismos que garantam a inserção de todos os segmentos da UEMA para analisar, criticar e refletir acerca de suas propostas, princípios e metas já traçados. Pode-se constatar, pelas respostas de Diretores de Curso aos questionários e entrevistas, que eles têm conhecimento da problemática que envolve a avaliação institucional das universidades brasileiras.

Nas percepções de Diretores de Curso, referentes à implantação da avaliação institucional na Universidade Estadual do Maranhão, percebe-se que a grande maioria dos sujeitos da pesquisa demonstra insatisfação no que diz respeito à participação efetiva da comunidade universitária na implantação do Projeto, porém mostram-se extremamente abertos a discussões sobre o Programa.

Entre as afirmações pode-se destacar: “faltou uma discussão” [...] “gostaria de poder participar, contribuir com os meus conhecimentos, aflições, angústias e, com certeza a minha opinião” [...] “falta mobilização” [...] “só vai haver adesão se tiver mobilização” [...] “eu só tenho a lamentar, caso tivesse participado minha administração como diretor seria outra”.

Uma parcela dos Diretores de Curso entrevistados demonstrou anseios em colaborar e participar do projeto para sua efetiva implantação. Outros declararam ter conhecimento, afirmando, no entanto, que não participaram de sua elaboração.

A maioria tem conhecimento do que é avaliação institucional de modo geral e da relação que tem o PAI-UEMA com o PAIUB. Para eles, a avaliação institucional é uma temática que vem despertando o interesse dos educadores, pesquisadores e autoridades governamentais que lidam com o ensino, a pesquisa e a extensão nas instituições universitárias brasileiras. Ressaltam a importância da avaliação institucional para as dimensões filosóficas e políticas das atividades

acadêmicas, sua inserção sociocultural, as diferenças regionais e as relações dinâmicas da universidade com a sociedade e o Estado.

A avaliação institucional implica reconstituição de uma trajetória de construção de uma instituição universitária, com a finalidade de apontar soluções possíveis para a superação de um determinado estado de coisas. Está ligada à busca incessante de qualidade nas universidades e no ensino em geral.

Avaliação Institucional é uma prática eminentemente transformadora, a partir do momento em que busca compreender determinadas dificuldades e identificar novas oportunidades, estudando as possibilidades de mudanças para o alcance de objetivos propostos pela universidade. Concorda-se com COELHO (1997, p.43), quando considera que:

[...] a avaliação Institucional é imprescindível para que as universidades, principalmente as públicas, com rigor e racionalidade, se autoconheçam, ou seja, saibam o que e como estão fazendo e o que representam para a sociedade e para os indivíduos com quem ela se relaciona.

O desafio que se configura no processo de avaliação institucional, em qualquer universidade, é reconhecer seu papel e a qualidade de seu desempenho. É a verificação da coerência entre o que se pretende e o que se tem conseguido concretizar, sempre em consonância com a realidade nacional, estadual e regional. Portanto, para um desempenho avaliativo das universidades que seja, pelo menos desejável, é necessário construir parcerias e inserir, no cotidiano universitário, a palavra **avaliação**, em todos os segmentos.

Cabe à avaliação institucional verificar o que vem sendo executado pela universidade, como vem sendo executado e o que pode e deve ser melhorado. Isso deve ser feito comparando-se o que está sendo realizado de positivo e válido para transformar, tanto quantitativa como qualitativamente, ações e propostas, conforme as necessidades.

Avaliar implica questões como: O quê? Para quê? Para quem? Por quem? Onde? Como? Quando? A avaliação deve ser realizada levando-se em conta todo um complexo contexto, que envolve os mais diversos aspectos da vida universitária. Responder a tais questionamentos pode trazer importantes subsídios para a democratização da avaliação, colocando-a ao alcance de todos.

Se assim for, as decisões sobre o que se pretende discutir, executar e avaliar passam necessariamente por uma ampla discussão dos objetivos, metodologia e conseqüências que vão culminar com a implantação de um projeto que envolva toda a comunidade acadêmica, e as possíveis melhorias, daí oriundas, deverão beneficiar a todos, igualmente. Essa parceria é essencial para que a avaliação represente o aprimoramento da produção do conhecimento científico na universidade.

O que se pretende é acrescentar que a expectativa gerada em torno da avaliação institucional nas universidades é de que seja uma ação mediadora de uma reestruturação ou, mais especificamente, de uma reorganização do saber. É, portanto, ação, movimento, provocação com vistas ao estabelecimento de uma determinada carga de reciprocidade e troca de conhecimentos sobre o universo acadêmico. Todos os segmentos universitários devem posicionar-se, salientando e defendendo seus pontos de vista e idéias, numa tentativa de reorganização que vá do particular para o geral.

Com referência à forma pela qual se desenvolve o Projeto de Avaliação Institucional da UEMA, alguns dos entrevistados dizem conhecê-lo, embora que superficialmente. Porém todos compreendem que somente com a implantação da avaliação institucional vai haver melhora dos seus Cursos de Graduação. Alguns, ainda, sentem-se confusos sobre o assunto e percebe-se que não sabiam do projeto em andamento. Observa-se, desse modo, que há falta de integração dos Departamentos com as Pró-Reitorias. Assim, verifica-se que há uma multiplicidade de percepções acerca da implantação do PAI-UEMA.

Do processo de análise dos dados e da ação reflexiva sobre os mesmos, destacamos as contribuições de Diretores de Curso que devem ser encaminhadas como sugestão à PROGAE. São elas:

- a) maior envolvimento das Pró-Reitorias com o projeto possibilitará outras formas de adequá-lo à realidade da UEMA;
- b) constatou-se que a necessidade de se envolver é premente em todos os sujeitos participantes da pesquisa de cunho qualitativo;

- c) O envolvimento da comunidade universitária possibilitará a abertura de novos horizontes.

Nesse ponto, concorda-se com DIAS SOBRINHO (1995) que a avaliação institucional é passível de constantes críticas quanto ao seu desempenho e acompanhamento. DRUG & ORTIZ (1994) vão mais além, pois a avaliação institucional deve ser vista como um processo e como tal entende-se uma sucessão de mudanças, a maneira como foi abordada, a técnica e o método podem ser repensados. Essa preocupação processual deve ser ressaltada para que possibilite, entre outros: **a percepção de cada momento da avaliação e a fomentação de uma cultura de avaliativa.**

A avaliação institucional realmente acontece quando se torna um instrumento social, político e econômico, não podendo ocorrer fora do conjunto e isoladamente, ou seja, não somente os Diretores de Curso, ou Diretores de Centro constituem-se em elementos dessa mudança, mas todos os segmentos envolvidos com a questão. Na UEMA, ficou explícito, por intermédio da fala de diretores, que há extrema necessidade de **articulação entre os diversos segmentos da estrutura universitária e da sociedade.** Esse fato tem dificultado a circulação da informação dentro da instituição, tornando-se um entrave para a implantação do PAI-UEMA. Deve-se ressaltar a necessidade de captar-se as percepções de todos os participantes do processo (administração, técnico-administrativos, docentes, discentes e a sociedade). Pode-se afirmar em relação aos Diretores pesquisados que estes mostraram-se abertos à participação.

Na percepção de Diretores de Curso da Universidade Estadual do Maranhão, a avaliação é um processo novo que precisa ser amplamente discutido, divulgado, estudado, conscientizando a comunidade universitária. É um processo sem fim, de busca de qualidade do fazer universitário que pressupõe e exige predisposição a mudanças afirma GASPARETTO (1999). É imprescindível concebê-la dissociada da realidade das universidades brasileiras. Envolve não somente a área da educação, mas também a da cultura, a da tecnologia, a da política e o do social.

É importante considerar a **articulação interna e externa da UEMA em relação à avaliação** e a criação de uma cultura que permitirá que a instituição encontre a sua **identidade**. Aspectos positivos e negativos derivados desse processo devem servir para o planejamento das ações a serem desenvolvidas.

Diante dessa constatação, vê-se que as ações das Pró-Reitorias precisam ser repensadas. Sabe-se que não se muda um quadro dessa natureza no curto prazo. No entanto, é necessário agir para gerar mudanças positivas. Precisa-se de um empenho maior por parte da administração superior da UEMA, que venha dar prioridade à Avaliação Institucional, sensibilizando toda a comunidade universitária para a questão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando o objetivo geral deste estudo, especialmente no que se refere ao PAIUB, verificou-se que o PAI-UEMA vem sendo implantado de forma ainda inadequada. A avaliação que se percebe é ainda fragmentada, focalizando o desempenho docente pelos discentes. É descontínua, pois não trabalha os dados, inferindo-se daí uma avaliação superficial dos Cursos de Graduação.

O projeto de avaliação teoricamente existe, mas ainda há falta de uma política de implantação por parte da administração superior da UEMA, principalmente da PROGAE. Concorde-se, nesse sentido, com ROBINS (1997), quando refere-se à avaliação como um processo de monitoramento que deve ter continuidade para que a instituição alcance os seus objetivos.

As percepções de Diretores da UEMA em relação ao seu projeto de avaliação institucional, tendo como referencial teórico o PAIUB, mostram que a falta de mobilização foi um entrave à efetiva implantação do projeto.

Os depoimentos dos Diretores contempla outros aspectos do PAI-UEMA, como a necessidade de integração ao projeto de implantação, pois acreditam na melhoria de seus Cursos mediante a efetiva instalação da avaliação institucional. PALHARINI (1992) ressalta que avaliação é elemento propulsor da busca de qualidade, uma vez que os objetivos e a metodologia do PAI-UEMA, ao contemplarem os critérios do PAIUB, poderão contribuir para o crescimento técnico-científico da UEMA .

Cumpra, aqui, ressaltar ser de suma importância esteja a PROGAE atenta a essas questões e leve em consideração os resultados dessa pesquisa como outras semelhantes, como os estudos de DIAS SOBRINHO (1996), PINTO (2000), SIMOR (2000) e de outros realizados com intenção de subsidiar mudanças para a superação da problemática estudada.

Esse descortinamento em relação ao Programa de Implantação da Avaliação Institucional na UEMA é necessário, pois com as percepções do pesquisador e de Diretores de Curso da referida Universidade pode-se inferir que medidas devem ser tomadas na busca da verdadeira identidade da UEMA, ou seja, a necessidade da auto-avaliação e da mobilização de todos os setores para que imponham novos rumos ao processo de avaliação na UEMA

Permanece, finalmente, o desafio de garantir que a implantação do projeto de avaliação se efetive na Universidade em questão, por intermédio de uma postura administrativa que permita a participação e a mobilização de todos os segmentos.

Considera-se relevante destacar que este estudo, pelo seu método, pela reflexão dos Diretores aqui representados, relativamente à avaliação institucional da UEMA, contemplando simultaneamente suas especificidades administrativas e suas peculiaridades educacionais, proporcionará a sua inserção no contexto geral da educação brasileira. Sugere-se que essa modalidade seja incorporada mais amplamente ao processo de implantação efetiva do PAI-UEMA, que, pelo seu caráter, já é um elemento de participação e integração da comunidade acadêmica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Ilva Ruas de. **Avaliação Institucional**: um estudo sobre o projeto da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997 (Mimeo).

AMORIM, Antônio. **Avaliação Institucional da Universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.

BAZZO, Vera Lúcia; MORETTI, Meireles Thadeu. **Programa de avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina**: fala-ex-aluno. Avaliação, Campinas, set. 1997.

BELLONI, Isaura. A função social da Avaliação Institucional. **Avaliação**, Campinas, v.3, p. 37-49, dez. 1998.

BELLONI, Isaura. **Avaliação Institucional**. teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

BOGDAN, Roberto; BILKEN Sari. **Investigação em educação**: abordagens qualitativas. Porto: Porto, 1994.

BOTH, Ivo José. **A Universidade Estadual de Ponto Grossa e seu processo de avaliação institucional**. In: PAIUB/Região Sul. Curitiba: UFPR. Anais. 1996.

BOTH, Ivo José. Avaliação institucional: agente de modernização administrativa e da educação. **R. FEEVALE**, v 20, n. 1/2, jan./dez. 1997.

BRASIL. Congresso. Senado. Decreto Federal n.º. 94.143 de autorização para funcionamento da Universidade Estadual do Maranhão. **Legislação Federal**, Brasília, 1987.

BRASIL. Congresso. Senado. Resolução n.º 2 de 1994. Autoriza sobre normas de autorização e reconhecimento das universidades. Resolução do Conselho Federal de Educação. CFE. **Legislação Federal**, Brasília. 1994.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto Secretaria da Educação Superior. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. – PAIUB**. Brasília, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Superior. **Plano de avaliação das universidades brasileiras**. Brasília. 1994.

BRUYNE, P et. al. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F Alves, 1997.

BUARQUE, Christovan. **A aventura da universidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

COELHO, Ildeu Moreira. Avaliação institucional na Universidade Pública. **Avaliação**, Campinas, v. 9, p. 43-51, set. 1997.

- COELHO, Ildu Moreira. Graduação: rumos e perspectivas. **Avaliação**. Campinas, v 3, n 3, 1998.
- CUNHA, Luís Antônio. **Qual universidade**. São Paulo: Cortez, 1989.
- DEMING, William. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Tradução de Claves. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990.
- DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Papiros, 1995.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e fontes internas. **Avaliação**, Campinas. V.3, n. 34, p.29-35, dez. 1998.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação Institucional, instrumento de qualidade educativa experiência da UNICAMP. In BALZAN. N.C; DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação Institucional teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1996.
- DIAS SOBRINHO, José. A educação superior e a construção do futuro. **Avaliação**. Campinas. v 3 n. 2, jun. 1998.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação Institucional: integração e ação integradora. **Avaliação**, Campinas, v.2, n.2 set. 1997.
- DIAS SOBRINHO, José. Concepções de universidade e de avaliação institucional. **Avaliação**. v 4, n.2, 1999.
- DIAS SOBRINHO, José. **O ensino de graduação e a pesquisa: construção e reconstrução do conhecimento e sociedade**. Avaliação. v 3 n. 3 1998
- DRUG, Kátia Issa, ORTIZ, Dayse Domeno. **O desafio da educação**: a qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DURHMAN, Eunice Ribeiro. A institucionalização da avaliação. In: DURHMAN, Eunice Ribeiro; SCHWARTZMAM, Simon, (Org.), **Avaliação do ensino superior**. São Paulo; EDUSP, 1992.
- FREITAS, Ieda Maria Araújo Chaves., SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.
- GIL, Antônio de Loureço. Qualidade total nas organizações. **São Paulo: Atlas, 1992**.
- HAGUETTE, Tereza Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LEITE, Denise. Editorial. **Avaliação**. Campinas, v3 n.2 jun. 1998.
- MAKOWIECK, Sandra Sales. **Avaliação institucional**: indicadores globais, categorias de análise, suplemento: planilhas de sumarização de dos indicadores globais. Florianópolis: UDESC. Núcleo de avaliação institucional. 1996.
- MARANHÃO. Conselho Estadual de Educação. Resolução n.º 299/98 - CEE. Regulamenta a Educação superior do Sistema Estadual de Educação e da outras providências. São Luís, 1998.
- MARANHÃO. Constituição Estadual. **Legislação Estadual**. São Luís, 1972.
- MARANHÃO. Lei Estadual de n.º 3.260 de 1972. Autoriza estabelecimentos isolados do ensino de educação superior a funcionarem. **Legislação Estadual**, São Luís, 1972.

MARANHÃO. Lei Estadual de n.º 4.400 de 1972. Reformulação da lei n.º 3.360 de 1972 que dispõe sobre autarquias. Legislação Estadual, São Luís, 1972.

MARANHÃO. Resolução N.º 188 de 1988. CONSUN.UEMA. Aprova o projeto de Avaliação Institucional da UEMA. **Legislação Estadual**, São Luís, 1988.

MAXIMIAMO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

NEIVA, Cláudio C. **A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade de ensino dentro de um enfoque político**. Florianópolis: UFSC, 1989.

PALHARINI, Francisco de Assis. **PAIUB**: avaliação institucional, qualidade e responsabilidade social (Palestra apresentada na reunião da IES da Região Sul – PAIUB, 1999 (Mimeo).

PATRÍCIO, Zuleica Maria. Marli Dias de Sousa et. al. **aplicação dos métodos qualitativos na produção dos conhecimentos: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão dos seres humanos nas organizações**. In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu ANAPAD, 1999. CD ROM.

PATRÍCIO, Zuleica Maria. Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem da qualidade do ser humano através de novos paradigmas. In. PATRÍCIO: Z.M. CASAGRANDE, J ARAÚJO, M.F. **Qualidade de vida do trabalhador**: numa perspectiva holística ecológica. Florianópolis: PCA, 1999

PINTO, Marli Dias de Sousa. **Percepções de alunos acerca da avaliação institucional da UFSC**: do desinteresse a vontade de participar. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PIRES, César Henrique Santos. **Uma universidade para o Maranhão**. São Luís: UEMA, 1995.

POPHAM, James. **Manual de avaliação**: regras práticas para o avaliador educacional. Petrópolis: Vozes, 1977.

RISTOFF, Dilvo. Vamos construir junta uma Unisil sempre melhor. Palestra na Unisil. 17 de abril de 1996. In SIMOR, Paulo Carataju. **O processo de avaliação institucional da Universidade de Passo Fundo - percepções de seus dirigentes**: 1994 -1998. Florianópolis: 2000.

ROBBINS, E.P. **O processo administrativo**: integrando teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 1981.

SAMWAYS FILHO, João Leopoldo. **A Pós-Graduação Lato Sensu no Centro de Ensino Superior de Campo Grande - CESUP**. Florianópolis, 1997. (Mimeo).

SANTOS FILHO, José Camilo; GAMBOA, Silvio Sanchez. **Pesquisa educacional**: quantidade e qualidade. 2 ed. São Paulo, Cortez, 1997.

SILVA NETO, Mateus Antônio de. **Das concepções de universidades**: uma perspectiva fenomenológica – existencial hermenêutica. São Luís, 1999.

SIMOR, Paulo Carataju. **O processo de avaliação institucional da Universidade de Passo Fundo- percepções de seus dirigentes**. 1994 -1998. Florianópolis: 2000.

TRIGUEIRO, Mechelângelo Giotto Santoro. **A avaliação institucional nas Universidades brasileiras: diagnósticos e perspectivas.** Brasília: Crub, 1998. (Mimeo)

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

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Avaliação Institucional em processo: primeiro relatório-síntese o auto retrato da UEFS/ Universidade Estadual de feira de Santana, Grupo de Trabalho de Avaliação Institucional -GTAI,** Feira de Santana, 1997.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. **Projeto de avaliação institucional da UEMA.** São Luís, 1998.

WOTHEN, B.R. **Visão geral de mosaico formado pela avaliação e controle educacional.** Universidade de Colorado, 1974(Mimeo).

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM DIRETORES DE CURSO

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**  
**PROGRAMA DE EXPANSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

**TÍTULO DO ESTUDO: A PERCEÇÃO DE DIRETORES DE CURSO DA UEMA  
 SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PAI - UEMA COM BASE NO PAIUB**

MESTRANDO: Evaldo Augusto Salomão Monteiro

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Zuleica Maria Patrício, Dr<sup>a</sup>

### FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

#### ENTREVISTA

#### I – CARACTERIZAÇÃO DE DIRIGENTES

1. DEPARTAMENTO:.....
2. DISCIPLINA:.....
3. CURSO:.....
4. ANO DE INGRESSO NO CARGO:.....
5. PARTICIPOU DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA UEMA?.....  
 .....

#### II – CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

1. SEXO:.....
2. ESTADO CIVIL:.....
3. IDADE:.....
4. FORMA DE INGRESSO NA UEMA:.....
5. EXERCE QUAIS ATIVIDADES NA  
 UEMA:.....  
 .....

#### III – QUESTÃO DE ENTREVISTA

- 1- COMO VOCÊ PERCEBE A IMPLANTAÇÃO DO PAI-UEMA TENDO COMO  
 BASE O PAIUB?

#### IV- QUESTÕES DE APOIO:

- 1- VOCÊ PERCEBE ALGUMA RELAÇÃO DO PAI-UEMA COM O PAIUB?
- 2- VOCÊ PARTICIPOU DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PAI UEMA?
- 3- QUAL A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NAS  
 UNIVERSIDADES BRASILEIRAS?
- 4- QUAL A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO NA UEMA?

## **APÊNDICE B - MODELO DE CARTA PARA OS CENTROS**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**  
**PROGRAMA DE EXPANSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

Aos

Diretor(es) de Centro da UEMA

Senhor (a) Diretor (a),

A finalidade desta correspondência é apresentar e solicitar o apoio ao aluno Evaldo Augusto Salomão Monteiro, regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (turma especial – UEMA), na realização da coleta de dados para a elaboração de seu trabalho dissertativo.

A necessidade de complementar a pesquisa exige o conhecimento da percepção de Diretores de Curso em relação ao Projeto de Avaliação Institucional (PAI - UEMA), através de entrevista.

O método da pesquisa será qualitativo. Os sujeitos envolvidos, ou seja, os dirigentes de Curso opinaram sobre a implantação do PAI-UEMA. As entrevistas iniciam-se em fevereiro, estendendo até maio do presente ano.

A pesquisa procura obter informações sobre a percepção de dirigentes em relação ao PAI-UEMA. A identidade dos entrevistados será mantida no mais absoluto sigilo.

Sendo o que tínhamos para o momento, agradecemos e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos necessários.

Atenciosamente,

Orientadora: Profª Zuleica Maria Patrício, Drª

Mestrando: Evaldo Augusto Salomão Monteiro

**APÊNDICE C - TERMO DE ACEITE DO DIRETOR DO CENTRO****UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
PROGRAMA DE EXPANSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

Aos

Aos Diretores de Centro da UEMA

Prezados senhores,

Termo de aceite

Tendo em vista a Carta de apresentação a mim encaminhada pelo mestrando Evaldo Augusto Salomão Monteiro, e com base nos preceitos éticos ali discriminados, AUTORIZO o mesmo a desenvolver seus estudos neste Centro, podendo entrevistar os docentes que aceitaram participar, sendo-lhe permitido também pesquisar os documentos essenciais para sua investigação.

São Luís,

2001

Prof. Diretor do Centro

**APÊNDICE D- MODELO DE CARTA PARA OS DIRETORES DE CURSO****UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
PROGRAMA DE EXPANSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO**

Aos

Diretores de Curso da UEMA

Senhor(a) Diretor(a)

A finalidade desta correspondência é solicitar a cooperação de V. Sa na realização de uma amostragem de dados para o meu trabalho dissertativo, do mestrando Evaldo Augusto Salomão Monteiro, aluno regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (turma especial – UEMA).

O principal objetivo deste estudo é conhecer a percepção que V. Sa, dirigente de curso, tem acerca do Projeto de Avaliação Institucional (PAI-UEMA). O método da pesquisa será qualitativo. Os sujeitos envolvidos, ou seja, os dirigentes de Curso, opinarão sobre a implantação desse projeto. As entrevistas terão início em fevereiro e se estenderão até maio do presente ano. A pesquisa procura obter informações precisas sobre a percepção de Diretores em relação ao PAI-UEMA, ressaltando, porém, que a identidade dos entrevistados será mantida no mais absoluto sigilo.

Sendo o que tínhamos para o momento, agradecemos e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos necessários.

Atenciosamente,

Orientadora: Profª Zuleica Maria Patrício, Drª

Mestrando: Evaldo Augusto Salomão Monteiro