

# Avaliação Institucional: A Experiência da Universidade Federal do Acre<sup>1</sup>

*Edson Ferreira de Carvalho\**  
*José Cláudio Mota Porfiro\*\**

**Resumo:** A avaliação institucional da Universidade Federal do Acre (UFAC) começou em 1995, quando a Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura (SESU/MEC) aprovou o Projeto de Avaliação da UFAC seguindo o modelo proposto pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). A partir de então, muitas ações foram realizadas, mas somente em 1999 a avaliação foi executada e os trabalhos concluídos em 2000. Este trabalho apresenta a metodologia de avaliação adaptada do PAIUB e, sucintamente, os resultados gerais obtidos e as sugestões da comunidade universitária para correção das deficiências encontradas. Os princípios que orientaram a avaliação foram o do respeito à identidade institucional, o da não premiação e não punição, o da livre adesão, o da legitimidade, o da continuidade, o da globalidade e o da comparabilidade. O objetivo deste artigo foi descrever o processo de avaliação institucional e divulgar parte dos indicadores obtidos sobre a situação do ensino, pesquisa e extensão da UFAC

**Palavras-chave:** avaliação institucional; avaliação institucional e universidade pública; qualidade da educação superior.

**Abstract:** Institutional Evaluation at the Federal University of Acre began in 1995, when the SESU/MEC approved of UFAC's Evaluation Project—a project constructed in accordance with the guidelines of the Brazilian Institutional Evaluation Program (PAIUB). Since then many actions were undertaken, but, only in 1999 was the program implemented. The project came to an end in 2000. This paper presents the methodology as it was adapted from PAIUB and briefly discusses the findings and recommendations presented to the university community in order to overcome existing deficiencies. The principles which guided the elaboration of the project were: respect for institutional identity, neither award nor penalty, free adherence, legitimacy, continuity, globality and comparability. The evaluation process, objectives and project methodology are describe in the paper. Whereupon, this article has as its purpose to describe the institucional evaluation process and to communicate some of the findings about the institutional situation in terms of teaching, research, and outreach programs.

**Key Words:** Institutional evaluation; institutional evaluation and public university; quality of higher education.

## 1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Acre - UFAC - é uma instituição de ensino superior, com sede na cidade de Rio Branco, capital do Estado do Acre, Brasil, e unidades nas cidades de Plácido de Castro, Xapuri, Brasília, Sena Madureira, Feijó, Tarauacá e Cruzeiro do Sul.

A UFAC é a única Instituição pública de ensino superior do Acre, desenvolvendo expressiva contribuição na extensão universitária, principalmente, através do programa de interiorização, capacitando recursos humanos nos mais longínquos rincões do Estado.

1 Os princípios que orientaram a avaliação foram o do respeito à identidade institucional, o da não premiação e não punição, o da livre adesão, o da legitimidade, o da continuidade, o da globalidade e o da comparabilidade. O objetivo deste artigo foi descrever o processo de avaliação institucional e divulgar parte dos indicadores obtidos sobre a situação do ensino, pesquisa e extensão da UFAC

\* Bacharel em Direito, Doutor, Professor da Universidade Federal do Acre. Campus Universitário - DCA, 69915-900 – Rio Branco – AC – Brasil.

\*\* Licenciado em Letras, Doutor em Filosofia e História da Educação, pela UNICAMP. Campus Universitário - PRAC, 69915-900 – Rio Branco – AC – Brasil.

A Instituição possui um Campus, em área urbana, com área de 289 ha e uma área rural de 2.500 ha. Em 1996, a área construída correspondia a 30.973,61 m<sup>2</sup>, sendo 2.689,76 m<sup>2</sup> de laboratórios. Em 1999, a UFAC passou a ter uma área construída de 41.745,45 m<sup>2</sup>, sendo 2.864,96 de laboratórios.

A UFAC oferece, atualmente, 25 cursos regulares de nível superior e um de mestrado, que atendem a, aproximadamente, 3600 estudantes. Além destes, a UFAC oferece cursos de graduação e pós-graduação modulares no interior do Estado.

Nos últimos tempos, as Universidades vêm se preocupando com a qualidade das suas atividades. As causas principais são: a necessidade de fortalecer as Instituições e os sistemas de ensino superior, em razão da rápida expansão das últimas décadas; dos elevados custos do ensino superior, que exigem que os recursos sejam bem aplicados, administrados, corrigidas as debilidades e oferecido ensino de qualidade; as pressões externas que exigem a formação de uma força laboral competente e bem equipada para enfrentar os desafios de uma economia baseada no conhecimento e na tecnologia.

A implantação de um sistema de avaliação regulativa da Universidade Federal do Acre, com participação de todos segmentos, buscou diagnosticar as de-

ficiências que ocorrem na Instituição, visando a proposição de medidas corretivas para se alcançar uma gestão de qualidade e atender a exigência legal do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Os objetivos gerais deste trabalho foram:

- \* iniciar o processo de avaliação da UFAC, levantando informações das atividades acadêmicas realizadas no período de 1997 a 1999;
- \* identificar e analisar as causas que determinam o baixo desempenho gerencial, a fim de oferecer à administração da instituição e aos docentes informações que lhes permitam conhecer e formular programas de melhoria da qualidade das atividades acadêmicas;
- \* iniciar a criação do banco de dados da UFAC e estabelecer sistema permanente de indução de aperfeiçoamento das atividades acadêmicas;
- \* desenvolver a cultura avaliativa na Instituição;

## 2. BREVE HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DA UFAC

A Universidade Federal do Acre em sua trajetória fez algumas tentativas de desencadear processos avaliativos, buscando inteirar-se mais substancialmente das ações desenvolvidas, evidenciando seus pontos fortes e fracos, no intuito de dimensionar e redimensionar as políticas no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão.

No entanto, este trabalho prescindia de maior discussão com a comunidade universitária e detalhamento metodológico, preocupações estas vislumbradas com a possibilidade da UFAC participar do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Com a aprovação do projeto em 1994, foi possível implementar uma política de capacitação de recursos humanos em planejamento e avaliação participativa. Paralelamente, foi desencadeado, na Instituição, processo de sensibilização objetivando difundir a cultura da avaliação no sentido de mostrar sua necessidade, objetivos e importância.

Num segundo momento, a Comissão Permanente de Avaliação centrou esforços no sentido de elaborar instrumentos que viabilizassem a coleta de dados quantitativos, visando montar um banco de dados para, numa fase posterior, calcular os indicadores e analisá-los qualitativamente, conforme proposto pelo PAIUB.

Em 1995, o Programa de Avaliação Institucional da Universidade Federal do Acre, seguindo as linhas teóricas do PAIUB, desenvolveu ações no sentido de envolver todos os segmentos e agentes institucionais, bem como procurou implementar mecanismos de sensibilização permanente e adesão voluntária, fortalecendo o

processo de avaliação. Para estabelecer contato direto com a comunidade acadêmica, foram desencadeadas as seguintes ações de sensibilização:

- participação do grupo de avaliação nas assembléias departamentais para divulgar o Programa de Avaliação da UFAC;
- entrevistas nos meios de comunicação locais disseminando a cultura avaliativa;
- comunicações periódicas no informativo *Linha Direta*;
- distribuição de textos e artigos, acerca do assunto, a todas as unidades da Universidade;
- entrega de panfletos aos alunos e à comunidade acadêmica;
- divulgação através de cartazes em lugares estratégicos;
- encontro com entidades representativas da Universidade como: Associação dos Docentes da UFAC, Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Terceiro Grau, Diretório Central dos Estudantes e setores administrativos, no intuito de assegurar a avaliação como prioridade institucional, divulgar as atribuições da Comissão Permanente de Avaliação, bem como garantir apoio logístico para o processo de auto-conhecimento da UFAC.

A Comissão Permanente de Avaliação Institucional - COPAVI - foi reestruturada logo após o financiamento do projeto, visando garantir representatividade e respaldo no processo de sensibilização. Para fortalecer os estudos dessa Comissão, foram designados membros para participar de Seminários desencadeados em nível nacional, como o de Brasília, realizado em agosto de 1994, e o de Campinas, realizado entre os dias 25 a 29 de outubro do mesmo ano. Tais eventos vieram redimensionar os trabalhos no processo de auto-avaliação da UFAC.

Antes de a UFAC iniciar o Programa de Avaliação financiado pela Ministério da Educação e Cultura - MEC -, já se tinha presente a necessidade de avaliar suas atividades e, neste sentido, foram realizados estudos, encontros, e o **I Seminário de Avaliação Institucional da UFAC**.

Dando continuidade ao processo de sensibilização, realizou-se o **II Seminário de Avaliação Institucional da UFAC**, nos dias 1º e 2 de dezembro de 1994. Entre as atividades desenvolvidas nesse evento, promoveu-se um debate, onde se discutiu as **Perspectivas da Avaliação Emancipatória** e as **Tendências Teórico-Metodológicas da Avaliação Institucional**. Apresentou-se o **Programa de Avaliação da UFAC** e a culminância dos trabalhos se deu com a formação dos Grupos

de Trabalho e Interesse (GTI), onde se debateram os indicadores de avaliação da UFAC. Como fruto desse Seminário, elaborou-se um Documento Síntese Preliminar, que foi encaminhado às unidades da UFAC para aperfeiçoamento e sugestões.

Após o Seminário, no período de 05 a 09 de dezembro de 1994, em conformidade com o que havia sido previsto no cronograma de execução para o segundo semestre de 1994, realizou-se o **Curso de Metodologia de Avaliação Qualitativa**. Esse evento teve como objetivo subsidiar a construção de uma metodologia de avaliação institucional adequada às necessidades e peculiaridades da UFAC. Participou do curso uma clientela bastante heterogênea, com representantes e membros da COPAVI e dos demais segmentos da UFAC.

Com a conclusão do curso e de posse do documento síntese do Seminário, a COPAVI passou a elaborar instrumentos orientadores da coleta de dados quantitativos dos cursos e departamentos. Esse trabalho foi iniciado em janeiro de 1995, utilizando cinco bolsistas. Paralelamente, iniciou-se a redefinição da metodologia, procurando torná-la mais detalhada, envolvendo todas as dimensões a serem contempladas no **Sistema de Comunicação**, atingindo a totalidade dos segmentos da Universidade. Esse trabalho demandou tempo considerável no intuito de adequar a proposta metodológica à realidade da UFAC.

Pretendia-se concluir essa fase até o final de julho de 1995. Além da definição metodológica, um relato das atividades executadas seria divulgado para a comunidade universitária como proposta flexível, passiva de alterações. Foram elaborados questionários, mas não foram aplicados na fase seguinte, prevista para a segunda quinzena de julho de 1995.

Com a mudança dos administradores da UFAC, em 1996, o processo de avaliação foi interrompido na coleta de dados, ficando paralisado até 1999, quando foi instituída nova Comissão Permanente de Avaliação sob coordenação do Vice-Reitor, que se capacitou no II Curso de Gestão e Liderança Universitária promovido pela Organização Universitária Interamericana (OUI) e Centro IGLU-Caribe.

A nova Comissão de Avaliação Institucional da Universidade Federal do Acre buscou instituir, em nível interno, a cultura da avaliação, procurando sensibilizar a comunidade universitária quanto a necessidade de realização do processo avaliativo, esclarecendo sua importância e objetivos como forma de despertar seu in-

teresse e estimular sua participação e envolvimento. Além disso, através de amplas discussões, procurou definir uma proposta metodológica que, além de estar em consonância com as diretrizes do PAIUB, fosse compatível com as peculiaridades da UFAC.

Dentro da comunidade universitária havia enorme desconfiança e resistência com relação à avaliação interna, feita por professores e estudantes. Isso se deveu, em parte, ao corporativismo exacerbado e ao receio de retaliações por parte dos pares e do Governo Federal. Vale ressaltar que o trabalho de desmistificar a idéia de avaliação classificatória, premiativa ou punitiva ainda não se concretizou plenamente, sendo este um objetivo a ser desenvolvido ao longo de todo o processo.

Pelos resultados satisfatórios obtidos até o momento, em termos de avanço metodológico e instrumental, é de fundamental importância assegurar a continuidade do processo avaliativo pois, somente desta forma, conseguir-se-á efetivamente a identificação dos problemas, propor as soluções e, através de ações consistentes, corrigir as distorções manifestadas, garantindo assim, significativa melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas por esta Instituição, ao nível do ensino, da pesquisa e da extensão, além de prestar contas à sociedade quanto ao trabalho que vem sendo realizado pela UFAC.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA**

A avaliação universitária para ser uma ferramenta de mudança, deve converter-se em juiz e parte do processo, ou seja, deve prevenir, ensinar e corrigir. Em outras palavras, não deve ser instrumento para sanção, e sim processo pedagógico para criar uma cultura de mudança e estratégia para ensinar à comunidade universitária a mudar. Se a avaliação aspira ser parte da mudança, ela não deve converter-se apenas em instrumento metodológico e processo institucional ao final de uma etapa para atender às exigências externas.

A implantação de um programa de avaliação regulativa é importante para que a UFAC possa cumprir sua missão. Esta avaliação interna não tem sentido punitivo, uma vez que busca justamente evitar futuras punições à Instituição. Caso não sejam melhorados os indicadores de qualidade da UFAC, poderá haver severas sanções, como possíveis demissões, descredenciamento de cursos e da própria instituição, redução do orçamen-

---

### **Nas Universidades onde a avaliação foi levada a sério houve mudanças nos processos tradicionais do fazer universitário.**

---

to e de vagas para contratação de docentes e funcionários.

A avaliação busca identificar e analisar as causas que determinam o baixo desempenho acadêmico da instituição, com o objetivo de oferecer, à administração da instituição e aos docentes, informações que lhes permitam formular programas de melhoria da qualidade das atividades acadêmicas.

O meio mais valioso para funcionamento e transformação da Universidade é constituído pelos recursos humanos. No que tange à capacitação docente, a educação para a mudança, a atualização contínua, o aperfeiçoamento dos métodos e técnicas de ensino constituem fatores estratégicos na melhoria da qualidade do ensino da Universidade.

Como conquistar uma Universidade flexível e criativa, em constante evolução ou mutação permanente? Está claro que não basta apenas substituir alguns dirigentes, modificar Leis, Estatuto, Regimento e estruturas administrativas. Para alcançar esse objetivo será imprescindível renovar e desenvolver o espírito e a vontade de todos os participantes da comunidade universitária e, em especial, do professor, como sujeito que aprende, como nexo propício para facilitar a mais ampla circulação de idéias, projetos, experiências e programas.

Sem um sistema eficiente de detecção de falhas é difícil localizar e corrigir as deficiências. Nas Universidades onde a avaliação foi levada a sério houve mudanças nos processos tradicionais do fazer universitário. A avaliação de como se dão os processos de ensino em sala de aula e das atividades desenvolvidas pelos docentes extra-classe influenciam diretamente o rendimento docente.

A avaliação de qualquer processo, seja numa Instituição ou na vida de uma pessoa, contribui, sempre, para assegurar determinado grau de qualidade. A avaliação realista e honesta da quantidade e da qualidade das atividades acadêmicas depende da criação de um sistema de avaliação, que utilize procedimentos práticos e confiáveis. O ensino de graduação constitui a atividade principal da UFAC e não conta com procedimentos institucionalizados de avaliação, deficiência que deve ser corrigida urgentemente.

A seleção de critérios e indicadores de qualidade constitui etapa importante do processo metodológico de avaliação. É necessário definir claramente as características e atributos a considerar pela avaliação com fins

de reconhecimento do mérito acadêmico. A atribuição de pontuação e ponderação de determinadas atividades realizadas é facilitada na medida em que se dispõe de definições claras, dentro de um marco de referência.

A estratégia básica da avaliação se fundamenta na sensibilização e no envolvimento do corpo administrativo, docente e discente. Para o êxito dessa tarefa será necessário desenvolver um processo de comunicação

competente, sincero, honesto e eficaz para que funcionários, professores e estudantes possam: conhecer a missão e propósitos da universidade; entender a filosofia geral da instituição; compreender os objetivos da UFAC; conformar seus trabalhos com a missão, com os propósitos, objetivos e filosofia da UFAC; sensibilizar e conscientizar da importância da avaliação

para a melhoria da qualidade das funções de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa da UFAC.

O marco teórico de qualquer avaliação tem como núcleo fundamental o elemento humano, professor, servidor e aluno, consubstanciado no desejo de contribuir para a construção de um conjunto organizado e coerente de atributos ou características altamente desejáveis nos funcionários, professores universitários e nos alunos, os quais se expressariam em conhecimentos, destrezas, atitudes e valores que lhe permitam desempenhar-se eficientemente, com sentido criador e crítico, principalmente, na função de uma docência comprometida com a conquista da missão da Universidade.

O objetivo fundamental da avaliação ou auto-avaliação universitária é a mudança e a inovação em busca de níveis sempre crescentes de qualidade. As mudanças são difíceis de produzir se não existem recursos financeiros e tecnológicos, porém se tornam mais difíceis se se aderem obstáculos, como a inexistência de vontade ou quando o pessimismo se adianta a ação, ou quando se produzem mudanças que respondem mais ao capricho ou intuição que a uma valoração objetiva de metas e necessidades.

O fator essencial na transformação permanente da Universidade rumo à qualidade é o elemento humano. A abundância de recursos é fator importante, mas não garante por si só o alcance de níveis elevados de qualidade administrativa, da pesquisa, extensão e do ensino. A garantia está no capital humano, em sua responsabilidade, preparação e compromisso com a mudança, educação e Instituição, envolvendo cooperação, reflexão, ação e imaginação construtiva e criadora.

---

**O eixo de toda missão universitária  
é formar o homem para a  
transformação permanente e,  
ainda, para a eventual crise como  
produto da transição.**

---

A Universidade é centro por excelência da dimensão humana e de seu peculiar estilo de compartilhar o conhecimento, sendo o homem o eixo principal do seu fazer. Isso não quer dizer que a prática seja esta. Muitas vezes se separam a mudança das pessoas, que formam parte indivisível do processo. Uma grande parte dos modelos de avaliação no mundo falam da organização, das estruturas, dos custos, dos currículos, de múltiplos indicadores quantitativos ou qualitativos e se esquecem dos verdadeiros atores e protagonistas das Universidades: o elemento humano como sujeito essencial do processo.

A mudança, não é característica apenas da época atual, senão de todas as etapas históricas que viveu a humanidade. O ser humano se caracteriza por ser o único de sua espécie que é capaz de pensar acerca de suas idéias e por ser o único animal que evolui em seu pensamento. Às vezes mais rápido, às vezes mais lento, porém sempre em permanente mutação. Uma Universidade voltada para a mudança não é uma estratégia para dar resposta a uma condição histórica como a atual. A mudança é, tem que ser, sempre foi, a essência dessa Instituição que indaga dentro do espírito e tem como missão esquadrihar os labirintos do pensamento que se organizam ao redor de uma comunidade de conhecimento.

Avaliar e reformar não são atos conjunturais nem atividades intermitentes, são processos contínuos sem final. A função dinâmica da vida requer de organizações sociais contínuas mudanças e adaptações. A Universidade deveria estar na vanguarda, desenvolvendo a capacidade de antecipação para corresponder à confiança e aos privilégios que lhe outorgaram a sociedade, como vigia e bússola de seu progresso e bem-estar. Uma Universidade com a visão de longo alcance, incubadora de inovações e instigadora da criatividade não necessitaria parar sua marcha para reformar-se, pois a avaliação, reforma e inovação, seriam processos naturais a sua essência.

O eixo de toda missão universitária é formar o homem para a transformação permanente e, ainda, para a eventual crise como produto da transição. A Universidade de hoje deve estar enraizada na mudança e na inovação, para isso, há que se romper com a Universidade informadora para dar passagem à Universidade criadora. Corresponde à Universidade contribuir para solução dos problemas em todos os âmbitos da vida. Ela tem que exercitar sua capacidade reflexiva para antecipar-se aos acontecimentos, prefigurar possíveis cenários e a

viabilidade de suas propostas. Porém, a Universidade de nossos dias se inclinou mais na direção da tradição que da inovação, permanecendo estática e tristemente impotente, altamente desumanizada e presa em seus próprios desacertos.

O sujeito humano é o que protagoniza a mudança, daí a importância do estudo do comportamento dos sujeitos que são responsáveis pela missão universitária (alunos, professores, servidores e administradores). Fazer uma avaliação que sobrepeça os indicadores de rendimento, qualitativos ou quantitativos, se faz necessário conhecer e compartilhar ou dissentir os tipos de comportamento institucional que são manifestos ou ocultos

nos atores de mudança, nos sujeitos que aprendem. Isso é possível mediante estudo das crenças, intenções, opiniões e atitudes da comunidade universitária.

Como é a cultura da instituição? Quais são os comportamentos dessa comunidade? Quais são suas atitudes? Que percepção têm

de si mesmos e da cultura universitária a que pertencem? Qual a relação entre o paradigma ético entre o que se diz e o que se faz (currículo oculto)? Como é a relação professor/professor, aluno/aluno e aluno/professor? Quais são os grandes obstáculos para criar uma cultura universitária de avaliação? Estas são questões fundamentais para se compreender e empreender o processo de mudança. Avaliação para ter êxito deve conhecer a cultura universitária.

A auto-avaliação, permite, por si, um grau de participação que está em sintonia com a cultura de mudança orientada aos principais atores do processo universitário. Nesse sentido busca-se uma avaliação amplamente participativa, estratégia por si mesma indispensável, para a avaliação universitária. A avaliação tem como objetivo prevenir e mudar condutas epistemológicas e sociais que favoreçam a transformação desejada, e os membros dessa comunidade avaliada são os protagonistas de seu próprio destino. Não se poderá fazer mudanças se, primeiro, funcionário, professor e aluno não estão convencidos da necessidade dessa mudança e, segundo, se eles não aprenderem a mudar.

Se não se busca conhecer os atores do processo universitário, a avaliação será um bom exercício de reflexão contemplativa, embora seja sempre melhor que manter-se à margem, porém haver-se-á desperdiçado poderoso instrumento de transformação para equipará-lo só a um instrumento de informação, valioso, porém claramente insuficiente e inadequado em seu propósito.

---

### **A avaliação não deve ser simplesmente uma descrição estatística e contemplativa de dados**

---

Para que um programa de avaliação tenha êxito, tem-se que ter plena consciência da dissonância entre o valor real (fatos como são), o valor padrão (fatos sobre as coisas tal e como estão especificadas), o valor desejado (fatos sobre as coisas como deveriam ser) e o valor esperado (fatos sobre as coisas tal e como se crêem que vão ser).

É fundamental que a UFAC estabeleça uma política de avaliação para melhoria da qualidade das atividades acadêmicas, através da institucionalização de uma unidade orgânica com funções de inovação e melhoria do ensino, pesquisa e extensão, que defina e programe a atualização e preparação do corpo docente. Nos países desenvolvidos a avaliação universitária é uma realidade consolidada.

A sociedade espera uma Universidade organizada, pertinente, de qualidade, eficaz e eficiente. A Universidade perde legitimidade social, intelectual e política, quando não corrige suas deficiências e se fecha no corporativismo intra-muros. É necessário, todavia, que o Estado proveja os recursos para que a Universidade cumpra sua missão e evite a pauperização do professorado.

Os dados utilizados no processo de avaliação foram obtidos nos departamentos, coordenações de cursos e unidades administrativas da UFAC. A dificuldade encontrada para a elaboração desta avaliação deveu-se, principalmente, à ausência de um sistema único de coleta e armazenamento de dados, organizado para esse fim específico.

A ausência de dados e a formatação inadequada dos existentes constituiu a principal barreira ao processo de avaliação de certas unidades da UFAC. A avaliação requer preparação e treinamento prévios, para que dados e informações estejam compatíveis com o modelo exigido pela análise a que serão submetidos. Outro fator limitante foi a falta de informatização do processo de coleta e armazenamento de dados, o que obrigou a comissão de avaliação a fazer um trabalho artesanal difícil e demorado.

A avaliação não deve ser simplesmente uma descrição estatística e contemplativa de dados. Os dados da Instituição é que deverão fundamentar a análise qualitativa. Esta avaliação constitui apenas o começo de um longo processo que deve ser renovado anualmente. Para isto a UFAC necessita, urgentemente, de um banco de informações gerenciais, que precisa ser atualizado constantemente, em razão da grande produção de dados pela Instituição. Ao finalizar essa primeira etapa, deve-se seguir uma análise pormenorizada dos dados existentes e dos que estão sendo produzidos diariamente.

Para avaliação quantitativa da UFAC foram utilizados os seguintes indicadores:

#### **a) RELAÇÃO ALUNO/PROFESSOR (RAP)**

##### **- DO DEPARTAMENTO (RAPD)**

RAPD = número de alunos dos cursos vinculados ao departamento / número de docentes a tempo equivalente

##### **- DA UFAC (RAPU)**

RAPDU = aluno da instituição ponderados (aip) / número de docentes a tempo equivalente

#### **b) RELAÇÃO ALUNO FUNCIONÁRIO (RAF)**

RAF = número de alunos ponderados / número de funcionários

#### **c) RELAÇÃO FUNCIONÁRIO PROFESSOR (RFP)**

RFP = nº de funcionários / nº de docentes a tempo equivalente

#### **d) ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS ACADÊMICOS (IPPA)**

IPPA = nº total de bolsas / nº total de alunos

#### **e) ÍNDICE DE TITULAÇÃO DO CORPO DOCENTE (ITCD)**

Representado pela média ponderada das titulações acadêmicas dos docentes, como indicado:

$$ITCD = \frac{5D + 3M + 2E + G}{D + M + AE + G}$$

Onde:

D= número de docentes doutores;

M= número de docentes mestres;

E= número de docentes especialistas;

G= número dos docentes graduados.

#### **f) ÍNDICE DE PROJETOS DE EXTENSÃO (IPE)**

IPE = projetos de extensão / nº de docentes a tempo equivalente

#### **g) ÍNDICE DE PROJETOS DE PESQUISA (IPP)**

IPP = projetos de pesquisa / nº de docentes a tempo equivalente

#### **h) ÍNDICE DE PRODUÇÃO ACADÊMICA (IPA)**

IPA = produção acadêmica / nº de docentes a tempo equivalente

#### **i) POTENCIAL DE PESQUISA (PP)**

PP = nº docentes de / nº docentes x 100

PP = nº docentes mestres e doutores / nº docentes x 100

#### **j) PERFIL DOCENTE (PD)**

PD<sub>40</sub> = nº de docentes em 40h / nº docentes total x 100

PD<sub>20</sub> = nº de docentes em 20h/nº docentes x 100

**k) ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DE DOCENTES TEMPORÁRIOS (IPDT)**

$IPDT = (\text{n}^\circ \text{ substitutos} + \text{n}^\circ \text{ visitantes}) / \text{n}^\circ \text{ docentes total} \times 100$

**l) PESO DA ESTRUTURA GERENCIAL (PEG)**

$PEG = (\text{docentes} + \text{funcionários}) / (\text{Função gratificada} + \text{Cargo de direção})$

**m) ÍNDICE DE ÁREA CONSTRUÍDA (IAC)**

$IAC = \text{área construída} / (\text{aluno} + \text{funcionário} + \text{docente})$

**n) CARGA HORÁRIA MÉDIA ANUAL POR PROFESSOR (CHMA)**

$CHMA = \text{carga horária das disciplinas lecionadas pelos professores} / \text{n}^\circ \text{ de docentes a tempo equivalente}$

**o) ÍNDICE DE ADMISSÃO (IA)**

$IA = \text{n}^\circ \text{ de alunos admitidos} / \text{n}^\circ \text{ de inscritos no vestibular} \times 100$

**p) ÍNDICE DE EFICIÊNCIA (IE)**

$IE = \text{n}^\circ \text{ de diplomados} / \text{n}^\circ \text{ de ingressantes} \times 100$

**q) ÍNDICE DE OCUPAÇÃO DE VAGAS (ICV)**

$ICV = \text{número de vagas preenchidas} / \text{n}^\circ \text{ total de vagas oferecidas} \times 100$

**r) ÍNDICE DE RETENÇÃO DISCENTE (IRD)**

$IRD = \text{número de alunos da turma de formandos que não concluíram o curso} / \text{n}^\circ \text{ de alunos ativos da turma} \times 100$

**s) ÍNDICE DE DESISTÊNCIA (ID)**

$ID = \text{número de alunos desistentes} / \text{n}^\circ \text{ de alunos matriculados} \times 100$

**t) TEMPO MÉDIO DE CONCLUSÃO DO CURSO (TMCC)**

$TMCC = \text{somatório do tempo de conclusão do curso de cada aluno} / \text{n}^\circ \text{ de formandos}$

**u) ÍNDICE DE ACERVO BIBLIOGRÁFICO (IAB)**

$IAB = \text{acervo bibliográfico} / \text{n}^\circ \text{ de alunos}$

**v) ÍNDICE DE ADMISSÃO (IA)**

$IA = \text{n}^\circ \text{ de alunos admitidos} / \text{n}^\circ \text{ de inscritos no vestibular} \times 100$

**x) ÍNDICE DE EFICIÊNCIA (IE)**

$IE = \text{n}^\circ \text{ de diplomados} / \text{n}^\circ \text{ de ingressantes} \times 100$

Para a coleta dos dados e determinação dos indicadores de avaliação, procurou-se seguir a proposta de avaliação do PAIUB. Isso foi feito adaptando os indicadores às peculiaridades organizacionais da UFAC e à disponibilidade de dados. Para construir a base de dados necessários ao estabelecimento dos indicadores foram preliminarmente assim definidos:

**a) ALUNO**

**Aluno da Instituição (AI)** – Alunos ativos, matriculados, nos diferentes níveis de ensino: 1º e 2º graus, graduação, especialização ou aperfeiçoamento, mestrado e doutorado. Foi tirada a média dos alunos matriculados no início e final de semestre.

- **Aluno de Graduação (AG)** – aluno ativo, matriculado em ao menos uma disciplina no semestre e aluno com matrícula trancada, de acordo com o Regimento.

- **Aluno de Tempo Integral (ATI)** – aluno ativo cursando no mínimo 24 créditos por semestre.

- **Aluno de Pós-Graduação (APG)** – aluno matriculado em cursos de especialização, mestrado e doutorado, dentro das normas regimentais.

- **Aluno da instituição ponderado (AIP)** - a variável *Aluno da Instituição* deve ser ponderada em função do nível de ensino. Foi utilizada a seguinte ponderação: 1º e 2º graus (peso 0,5), graduação (peso 1,0), especialização (peso 1,5), mestrado (peso 2,0) e doutorado (peso 3,0).

$AIP = (AI \text{ 1}^\circ \text{ 2}^\circ \times 0,5) + (AG \times 1,0) + (AE \times 1,5) + (MAS \times 2,0) + (ADS \times 3,0)$

$AI \text{ 1}^\circ \text{ 2}^\circ = \text{n}^\circ \text{ de alunos do primeiro e do segundo graus};$

$AG = \text{n}^\circ \text{ de alunos de graduação};$

$AE = \text{n}^\circ \text{ de alunos de cursos de especialização};$

$MAS = \text{n}^\circ \text{ de alunos de mestrado};$

$ADS = \text{n}^\circ \text{ de alunos de doutorado}.$

**b) INGRESSANTE**

Significa o aluno que ingressa na Universidade a cada ano através de todas as formas de acesso previstas na Legislação e no Regimento:

ingresso por Concurso Vestibular;

transferências de outras IES – compulsória e voluntária;

readmissão (alunos afastados);

reingresso (já diplomados em outro curso).

**c) DIPLOMADO OU CONCLUINTE**

Aluno que concluiu, a cada ano, seu ciclo de estudos, nos diferentes níveis de ensino.

**d) DOCENTE**

Professor em efetivo exercício docente. Foram identificados os professores do quadro permanente, os professores substitutos e os visitantes, assim como os docentes por titulação, categoria funcional e regime de trabalho (20 e 40 horas e Dedicção Exclusiva).

**e) DOCENTE EQUIVALENTE A TEMPO INTEGRAL (DTI)**

Expressa o número equivalente de docentes em tempo integral.

DTI = número de docentes em dedicação exclusiva (DE) + número de docentes em 40h +  $\frac{1}{2}$  x (número de docentes em 20h)

**f) CARGA HORÁRIA DEDICADA ÀS ATIVIDADES ACADÊMICAS**

**Administração** – é o somatório do número de horas dedicadas a atividades de administração, como participação em órgãos executivos, colegiados, coordenação de curso, chefia de departamento, comissões e outras atividades administrativas.

**Ensino** – é o somatório do número de horas dedicadas à preparação de aulas, o tempo em sala de aula, a elaboração e correção de provas, relatórios e trabalhos práticos, orientação e aconselhamento de alunos, orientação de estágio curricular, participação em bancas de defesa de tese e orientação de monitores.

**Extensão** – é o somatório do número de horas dedicadas às atividades de extensão, como cursos, aulas, congressos, seminários, palestras, prestação de serviços e assessoria.

**Pesquisa** – é o somatório do número de horas dedicadas à pesquisa.

**g) SERVIDOR**

Número total de servidores técnico-administrativos, discriminados por nível – NA (apoio), NM (médio) e NS (superior) envolvidos diretamente nas atividades-fim e nas atividades-meio da Universidade, departamentos e cursos:

**h) ÁREA CONSTRUÍDA**

Total de m<sup>2</sup> de superfície construída, de um ou vários *campi*, especificando salas de aula e auditórios, laboratórios, oficinas, biblioteca. C.P.Ds, fazendas, ambulatórios, complexo desportivo, restaurante universitário, áreas comunitárias, complexo cultural (teatros, museu etc) serviços (bancos, livraria, lanchonetes) áreas

urbanizadas, áreas alugadas a terceiros pela universidade, parque gráfico, infra-estrutura (garagens, oficinas de manutenção, marcenarias), etc. As áreas construídas foram discriminadas por tipo de atividade desenvolvida.

**i) ACERVO BIBLIOGRÁFICO**

Número de títulos e de livros da biblioteca da UFAC.

**j) PRODUÇÃO ACADÊMICA**

Produção técnica, científica, artística e cultural discriminada da seguinte forma: artigos publicados em periódicos nacionais e estrangeiros; boletins; teses; livros; capítulos de livros nacionais e estrangeiros e monografias.

**k) DISCIPLINAS**

Número de disciplinas oferecidas pelos departamentos, nos diversos níveis de ensino.

**l) TEMPO DE CONCLUSÃO DO CURSO**

Avaliado em função do tempo médio (anos) gasto pelos alunos para concluírem os cursos de graduação oferecidos pela UFAC.

**m) VOLUME DE RECURSOS ALOCADOS**

- Recursos de Tesouro Nacional:
- Pessoal :
  - a) Na ativa
  - b) Inativos e pensionistas
- Outros Custeio e Capital :
  - benefícios (vale-transporte, vale-refeição);
  - novos investimentos (construções e equipamentos);
  - gastos em manutenção.
- Recursos próprios :
  - b- convênios e projetos (institucionais e individuais);
  - c- subsídios;
  - d- gastos com investimento;
  - e- manutenção;
  - f- pessoal.

**4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Por questão de limitação de espaço e tempo disponíveis para apresentação do trabalho no IV PSAE, não foram apresentados os inúmeros dados por área de conhecimento, departamentos, cursos, biblioteca e diversas unidades suplementares, nem os indicadores de cursos e departamentos. A seguir serão apresentados



apenas alguns dados, de forma resumida, resultantes da avaliação da UFAC.

Os indicadores gerais da Universidade Federal do Acre são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1. Indicadores da Universidade Federal do Acre, no período de 1997 a 1999.**

INDICADOR\ANO	1997	1998	1999
Relação aluno ponderado/ professor ETE <sup>1</sup>	14,50	13,40	14,80
Relação aluno ponderado/ professor ETE e Temp. <sup>2</sup>	10,10	9,20	10,20
Relação aluno ponderado/ funcionário <sup>3</sup>	-	-	7,3
Relação Funcionário/ professor ETE <sup>1</sup>	-	-	2,0
Relação Funcionário/ professor ETE e Temp. <sup>2</sup>	-	-	1,4
Índice de participação em projetos acadêmicos(%) <sup>4</sup>	1,165	1,65	1,42
Índice de titulação do corpo docente <sup>4</sup>	2,31	2,38	2,51
Projeto de pesquisa por docente <sup>4</sup>	0,28	0,23	0,23
Projeto de extensão por docente <sup>4</sup>	0,27	0,20	0,31
Produção acadêmica por docente <sup>4</sup>	0,11	0,31	0,23
Potencial de pesquisa (%) considerando <sup>4</sup> :			
- docentes em dedicação exclusiva	75,08	76,87	78,34
- mestres e doutores	40,74	44,13	53,07
Perfil docente (%) considerando docentes <sup>4</sup> :			
- 40 horas	18,18	16,73	14,80
- 20 horas	6,73	6,41	6,86
Participação de docentes temporários <sup>4</sup> (%)	24,04	23,99	25,34
Peso da estrutura gerencial da Instituição (%)	-	-	5,60
Carga horária docente contratada <sup>4</sup>	551.040,00	522.240,00	513.600,00
Índice de admissão da graduação (%)	17,17	15,70	16,02
Índice de eficiência da graduação <sup>4</sup> (%)	47,68	48,82	49,77
Índice de ociosidade de vagas da graduação <sup>4</sup> (%)	0,00	0,00	0,00
Índice de retenção discente da graduação <sup>5</sup> (%)	37,10	51,30	48,60
Índice de desistência dos alunos da graduação <sup>5</sup> (%)	13,70	15,40	14,40

<sup>1</sup> ETE=efetivo a tempo equivalente (em 97, 98 e 99 a UFAC contava com 300,0, 295,0 e 293,5 professores ETE, respectivamente).

<sup>2</sup> Professor efetivo a tempo equivalente + temporário (inclusive os do convênio UFAC/SEC de Cruzeiro do Sul).

<sup>3</sup> No final de 1999, a UFAC contava com 596 técnicos administrativos.

<sup>4</sup> Considerando as quatro áreas de conhecimento, excluindo o Colégio de Aplicação.

<sup>5</sup> Considerando as quatro áreas de conhecimento, excluindo o Colégio de Aplicação e Cruzeiro do Sul.

A relação média aluno ponderado por professor a tempo equivalente da UFAC nos três anos estudados foi de 14,23. Se considerarmos os professores temporários a média seria de 9,83. Informações produzidas pelas próprias universidades brasileiras indicam uma relação média de nove alunos por professor, relação que pode estar superestimada já que, em algumas IES, alunos com trancamento de matrícula são considerados como alu-

nos regulares (BELLONI, 1998). Segundo a autora, por mais que se demonstre que é na universidade pública que se concentra a pesquisa desenvolvida no País, que se dê destaque à existência das atividades de extensão e de assistência à saúde pública, aos professores cedidos para órgãos de governo etc, ainda assim temos que convir que esta relação é muito baixa, certamente há espaço para que a matrícula e o número de formandos cresça e

muito. A UFAC possui condições, feito os devidos ajustes, de dobrar essa média.

A UFAC contava no final de 1999 com 596 técnicos administrativos (dados da Diretoria de Pessoal), o que dá uma relação aluno ponderado por funcionário e por professor efetivo a tempo equivalente igual a 7,3 e 2,0, respectivamente. Apesar da UFAC possuir grande número de técnicos administrativos, grande parte deles encontram-se lotados nas atividades meio.

Embora a UFAC apresentou 76,76 % dos professores em dedicação exclusiva e que 45,98% são mestres e doutores (média dos três anos), o número de projetos de pesquisa e de extensão por docente foi de 0,25 e 0,26, respectivamente. Embora esses índices sejam muito baixos, os valores apresentados, provavelmente, estão superestimados, porque grande parte dos projetos contabilizados não foram executados, principalmente os de extensão. As Pró-Reitorias de Pesquisa e Extensão não possuem mecanismos de acompanhamento e verificação pós-execução dos projetos. Isso significa que grande parte dos docentes não têm nenhum projeto de pesquisa e extensão. É fato notório que grande parcela dos docentes não cumprem a dedicação exclusiva. O não cumprimento da dedicação exclusiva, explicado mas não justificado pelos baixos salários, constitui uma das razões do pequeno número de projetos por docente.

Hoje, grande parte dos projetos de pesquisa são financiados por agências nacionais de desenvolvimento e tecnologia em regime de competição nacional, exigindo dos proponentes produção científica e competência na elaboração de projetos. Os docentes normalmente culpam a UFAC pela falta de apoio, mas ela não possui verba específica destinada ao financiamento da pesquisa, fato que não lhe impede de destinar verba específica dentro do orçamento para o setor. A falta de laboratórios e de infra-estrutura, normalmente, são razões alegadas para não se fazer pesquisa. No entanto, o Parque Zoobotânico, em condições similares e com menor número de professores/pesquisadores consegue captar recursos e desenvolver a maior parte dos projetos de pesquisa e extensão da UFAC. Muitas áreas do conhecimento não exigem laboratórios e insumos para pesquisa. Havendo compromisso com as tarefas universitárias, muitos projetos poderiam estar sendo realizados, até mesmo no estudo da UFAC e seus cursos.

A participação dos alunos em projetos acadêmicos da UFAC foi de 1,78% e de 1,39%, nos anos de 1998 e 1999, considerando o número de bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Nacional (46 em 1998 e 40 em 1999) e Programa Especial de Treinamento (10). Como quase 98% dos alunos da UFAC não têm oportunidade de participar desses programas a Instituição poderia criar um programa de bol-

sas de iniciação científica com os recursos das bolsas de trabalho e de estágio.

O índice de produção acadêmica da UFAC, que representa o nº de publicações de artigos científicos, livros, capítulos de livros, comunicações em congressos, teses e monografias dos discentes dividido pelo número de docentes efetivos a tempo equivalente, foi de 0,22 (média dos três anos estudados). O valor considerado adequado seria de duas publicações por docente ano.

O perfil médio docente 40 e 20 horas da UFAC foi de 16,57% e 6,67% nos três últimos anos, respectivamente. A participação de docentes temporários é significativa, tendo sido de 24,46 (média dos três últimos anos). Houve uma verdadeira corrida às aposentadorias nos últimos três anos, em razão das medidas tomadas pelo Governo Federal, sendo que não houve reposição do quadro docente.

O índice de admissão médio da UFAC nos três últimos anos foi de 16,30%. Esse índice mostra que a capacidade de admissão de estudantes inscritos no exame vestibular pela UFAC é bastante baixo, tornando-a uma Instituição muito elitista. Os níveis internacionais mostram que o Estado deveria atender, no mínimo, 30,00% da população em idade universitária.

Embora a UFAC apresente índice de ociosidade de vagas do vestibular igual a zero, os índices médios de eficiência e retenção nos três últimos anos foram de 48,76 e 45,67%, respectivamente. O índice de eficiência do curso indica a taxa de sucesso na graduação e representa a relação entre o número de diplomados e o número total de ingressantes na graduação, a cada ano, considerados todas as formas de acesso à instituição. Isto é, indica a capacidade dos Cursos de levar seus alunos a concluí-los com sucesso. O índice ideal seria 100%, i.e., o número de formandos seria igual ao número de ingressantes a cada ano.

O índice de eficiência da UFAC foi baixo, significando que ocorreu elevada retenção e desistência de alunos durante a realização do curso. Esses indicadores precisam ser melhor pesquisados para se descobrir as causas do baixo índice de eficiência e buscar as soluções apropriadas

O índice médio de retenção da UFAC foi de 45,67%, valor considerado muito elevado. O índice médio de desistência foi de 14,5%. No Brasil, as taxas de evasão, na maioria dos cursos de graduação, chegam a 50%. Ainda que os fatores sócio-econômicos tenham grande parcela de responsabilidade neste fenômeno, pode-se apontar a rigidez e o conservadorismo dos currículos, assim como os horários das aulas e outras características acadêmico-administrativas como significativa causas da evasão. O efetivo compromisso da Universidade com um projeto de mudança social deve levar

à profunda revisão e reestruturação curricular, contemplando inclusive a situação do trabalhador estudante.

A distribuição dos técnicos-administrativos da UFAC é apresentada nos Quadros 2.

## QUADRO 2. Distribuição dos técnico-administrativos por área administrativa, departamentos e coordenações em 1999.

Localização dos servidores	Nível de apoio	Nível Médio	Nível Superior	Sub-Total
Setor Administrativo	122,0	276,0	65,0	463,0
Departamentos	34,0	64,0	13,0	111,0
Coordenações de cursos	3,0	27,0	1,0	31,0
T o t a l	159,0	367,0	79,0	605,0

Observa-se no Quadro 2 a grande concentração de técnicos-administrativos lotados em atividades-meio (463); enquanto é mínimo o número de servidores lotados em atividades-fins (141), quando deveria ocorrer o contrário. Os Departamentos contam com quase quatro vezes mais servidores que as coordenações. Há Departamentos com grande número de técnicos, enquanto existe coordenação que não dispõe sequer de um. É fato notório que existem setores que têm seus técnicos lotados regularmente, mas eles não cumprem horários.

Dada a grande concentração de servidores nas atividades meio é necessário racionalizar a distribuição de funcionários, suprimindo os setores mais carentes das atividades fins. As distorções são tão grandes, que áreas essenciais como as coordenações, possuem apenas 30 funcionários. O Departamento de Economia, por exemplo, tem cinco servidores de nível médio, enquanto a Coordenação do Curso de Geografia, por exemplo, não possui nenhum. Em setores como coordenações, arquivo geral, almoxarifado e outros há necessidade de funcionários de nível médio, em razão das atividades desenvolvidas. É preciso dimensionar os cargos dos setores, estabelecendo critérios para seu preenchimento. Certos setores, como a Contabilidade, por exemplo, necessita de funcionários com formação de nível médio e superior.

Sugere-se a criação de um programa de capacitação e aprimoramento de pessoal a partir de cursos de curta duração e regulares do ensino básico e médio, podendo-se usar o Colégio de Aplicação e estagiários dos cursos de licenciatura que ministrariam aulas, à noite, para o pessoal de apoio. Ainda com relação ao aprimoramento de pessoal, seria oportuno que os cursos de pós-

graduação *lato e stricto sensu*, de qualquer departamento acadêmico, oferecesse uma fração das vagas para o pessoal técnico-administrativo.

Os cursos noturnos, normalmente, não têm funcionários para atendê-los. O Protocolo, por exemplo, só funciona durante o dia, deficiência perfeitamente sanável, dado o grande número de servidores da UFAC.

Embora exista a exigência legal de controle de frequência e pontualidade dos servidores públicos, a UFAC ainda não conseguiu implantá-los. Pode-se dizer que existe completa liberdade quanto ao cumprimento de horário. Muitos servidores só comparecem pela manhã, à semelhança de quando o horário era corrido, outros não comparecem ao serviço e muitos não primam pela pontualidade. Segundo BELLONI (1998), o não cumprimento da dedicação exclusiva, explicado mas não justificado pelos baixos salários, associado aos fatores já apontados oferece espaço propício para o desgaste da imagem da universidade pública.

Se a UFAC deseja alcançar níveis adequados de produtividade é necessário estabelecer sistema de avaliação de produtividade e sistemas de controle eficazes, bem como engajamento dos chefes de setores. Aqueles que ocupam os cargos de chefia devem dar o exemplo de cumprimento de suas obrigações, para terem autoridade para distribuir e exigir as tarefas próprias dos subalternos. Uma Instituição que não possui sistema de controle de frequência e de produção, onde cada um estabelece a sua política e faz o que quer, revela ausência de hierarquia e de autoridade.

O peso da estrutura gerencial da UFAC, em 1999, foi de 5,60 [(326 docentes + 596 técnicos administrati-

vos)/189 CDs e FGs)], ou seja, para cada 5,6, servidor da Instituição existe um cargo gratificado. Esse indicador representa o nível de dispêndio e o peso da máquina administrativa e representa a relação entre o número de docentes e funcionários e o número total de funções gratificadas, cargos de direção e outras gratificações por

funções técnicas ou administrativas. A estrutura gerencial da UFAC precisa ser estudada, detalhadamente, para se fazer os ajustes devidos.

O Volume de recursos alocados (R\$), na UFAC, no período de 1997 a 1999 é apresentado nos Quadros 3, 4 e 5.

**Quadro 3. Volume de recursos alocados (R\$), na UFAC, no período de 1997 a 1999 (1R\$=2US\$)**

Recursos	A n o s					
	1997	%	1998	%	1999	%
1.0 Recursos do Tesouro						
1.1.Pessoal						
Ativos						
Inativos	31.721.787,00	69,255	22.968.097,00	64,866	33.506.567,64	68,712
Temporários	5.617.822,00	12,304	6.622.108,00	18,702	8.083.785,95	16,577
Sub-Total	1.618.928,00	3,546	1.274.246,00	3,599	1.016.125,00	2,083
	38.858.537,00	85,104	30.864.451,00	87,167	42.606.478,59	87,374
2.2 Benefícios						
Auxílio Alimentação	948.624,00	2,078	866.329,00	2,447	842.127,00	1,726
Auxílio Creche	291.670,00	0,639	210.829,00	0,595	211.956,00	0,434
Vale Transporte	680.261,00	1,490	620.563,00	1,753	587.494,00	1,204
Sub-Total	1.920.555,00	4,206	1.697.721,00	4,795	1641.577,00	3,366
2.3 Outros						
Investimentos	134.750,00	0,295	106.168,00	0,300	636.440,00	1,305
Manutenção	3.148.531,00	6,896	2.409.063,00	6,804	3.728.477,77	7,646
Sub-Total	3.282.281,00	7,191	2.515.231,00	7,103	4.364.917,77	8,951
2.4 Saldo de Exerc. Anteriores						
Capital	484.000,00	1,060				
Corrente	528.000,00	1,156				
Sub-Total	1.012.000,00	2,216	-	-	-	
			-	-	-	
			-	-	-	
2.5. Recursos Próprios						
Investimentos	30.929,00	0,068	54.713,00	0,155	2.050,00	0,004
Manutenção	554.680,00	1,215	276.445,00	0,781	148.641,33	0,304
Sub-Total	585.609,00	1,283	331.158,00	0,935	150.691,33	0,309
<b>T o t a l</b>	<b>45.659.982,00</b>	<b>100,00</b>	<b>35.408.561,00</b>	<b>100,00</b>	<b>48.763.664,69</b>	<b>100,00</b>

**Quadro 5. Despesas realizadas pela UFAC (Percentual em Relação ao Orçamento de "Outros Custeios")**

ITEM	1997	%	1998	%	1999	%
TELEFONE	50.565,78	0,87	133.740,00	2,35	115.085,00	2,23
ENERGIA	181.669,77	3,15	200.600,00	3,52	241.618,55	4,68
LIMPEZA	106.421,52	1,84	108.585,12	1,90	108.585,12	2,10
REPROGRAFIA (XEROX)	383.660,33	6,67	272.231,73	4,78	321.429,90	6,22
MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS	42.433,05	0,73	49.172,84	0,86	34.653,75	0,67
CONTRATAÇÃO POR TEMPO DETERMINADO	1.618.928,48	(*)	1.274.246,00	22,40	1.016.125,00	19,69
AUXILIO ALIMENTAÇÃO	948.624,00	16,48	866.329,00	15,23	842.127,00	16,31
AUXILIO CRECHE	291.670,00	5,06	210.829,00	3,70	211.956,00	4,10
AUXILIO TRANSPORTE	725.910,32	12,61	611.669,66	10,75	587.494,00	11,38
SERVIÇOS POSTAIS (CORREIOS)	29.288,17	0,50	33.647,14	0,59	32.457,74	0,62
ÁGUA MINERAL	23.057,00	0,40	23.500,00	0,41	19.394,63	0,37
ÁGUA E ESGOTO	50.099,76	0,87	51.389,50	0,90	77.012,04	1,49
PUBLICAÇÕES E ASSINATURA DE JORNAIS	139.622,60	2,42	77.884,22	1,36	91.780,82	1,77
PASSAGENS	376.059,18	6,53	400.318,00	7,03	371.875,86	7,20
DIÁRIAS	274.464,00	4,76	297.278,00	5,22	243.055,23	4,71
COMBUSTÍVEIS	61.437,62	1,06	44.002,51	0,77	62.308,90	1,20

OBS: (\*) O item Contratação por Tempo Determinado no exercício de 1997, pertencia à rubrica Pessoal e Encargos.

A principal fonte de recursos financeiros é o Governo Federal. A UFAC recebe também uma pequena parcela de recursos provenientes de projetos de pesquisa e outras atividades, através das Fundações Instituto da Biodiversidade e Manejo de Ecossistemas da Amazônia Ocidental (BIOMA) e Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária do Acre (FUNDAPE).

Procurou-se reunir no Quadro 5 o grupo de despesas que representam a maior parte dos gastos referentes ao custeio, classificando-as em função de seu peso relativo. Tomando por base as principais despesas realizadas, sob controle da UFAC, média dos últimos anos (sem correção da inflação), os maiores gastos, em ordem decrescente, foram com passagens (6,92%), reprografia (5,89%), diárias (4,5%), energia elétrica (3,78%), serviço de limpeza (1,95%), publicações e assinatura de jornais (1,85%), telefone (1,82%), água e esgoto (1,09%), combustíveis (1,01%), manutenção de veículos (0,75%), serviços postais (0,57%), água mineral (0,39%).

Observa-se elevada participação das despesas com energia elétrica, telefone, água e esgoto. No total analisado, juntos eles somam 7,08%. O ano de 99 foi pródigo em reajustes das tarifas dos serviços públicos, em particular das tarifas elétricas. Para diminuir os gastos de energia elétrica várias medidas poderiam ser tomadas, como encarregar os vigilantes para desligar os aparelhos de ar condicionado e luzes de vários prédios nos finais de semana e após as aulas do período noturno, bem como fazer uma campanha de educação para o uso racionalizado das luzes e aparelhos elétricos. Para diminuir as despesas com água, poder-se-ia reativar os poços perfurados do campus universitário. Embora a UFAC conta com servidores em número suficiente para o ser-

viço de limpeza, contratou-se uma empresa para realização do serviço.

Em primeiro lugar, com participação de 6,92% (valores médios), encontra-se despesa com passagens. O segundo lugar é ocupado pelo item reprografia o terceiro lugar por despesas com diárias. Juntos, diárias e passagens, o grupo representa 11,42% das despesas analisadas. Embora a administração superior tenha reduzido as despesas com reprografia, significativamente, em 1996, esse item pode ser ainda reduzido. A assinatura de jornais, por exemplo, pode-se restringir a apenas uma assinatura de cada jornal da capital para a Assessoria Jurídica e Diretoria de Pessoa. A assinatura anual de um jornal é mais dispendiosa que a assinatura de um periódico científico, área na qual a biblioteca da UFAC apresenta grande carência.

No item despesas a UFAC deve estabelecer uma política de racionalização dos gastos, contendo os custos que têm grande resistência à redução no contexto atual e possuem grande potencial de aumento da sua demanda, como, energia elétrica, telefonia, água, limpeza e combustíveis.

No item receitas, as Universidades brasileiras, através das fundações de apoio têm procurado minimizar a dependência crescente de verbas federais com o aumento das receitas próprias através de valorização e melhor aproveitamento do seu patrimônio. A dependência crescente de fontes externas de rendimentos, no entanto, acentuam a fragilidade da Instituição ante qualquer alteração político-administrativa que altere o fluxo de repasses. A pressão junto ao Governo Federal para um realinhamento do orçamento, principalmente na cobertura dos efeitos inflacionários do ano de 1999 sobre o custeio básico é fundamental.

## 5. SUGESTÕES

Os dados obtidos permitiram a Comissão de Avaliação apresentar as seguintes sugestões para as áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração:

### 5.1. ENSINO

- ampliar as formas de ingresso na Universidade, nos moldes permitidos pela LDB;
- elaborar projeto pedagógico para cada curso de graduação;
- realizar cursos de Especialização de Metodologia do Ensino Superior, Seminários e Cursos de Psicologia Educacional, Técnicas de Avaliação, Relações Humanas e Ética Profissional;
- pleitear junto ao Governo Federal a expansão do quadro efetivo de docentes da UFAC;
- contratação de docentes repondo o quadro efetivo com prioridade para os departamentos que estão trabalhando no limite numérico mínimo para atendimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- promover a atuação dos professores substitutos e visitantes nas atividades de pesquisa e extensão;
- integrar, adequadamente, os vários setores da administração superior às ações departamentais e dos cursos;
- implantar avaliação do ensino com participação dos discentes e docentes em todas disciplinas;
- fortalecimento dos órgãos colegiados para que cumpram suas atribuições de forma eficiente e eficaz;
- adequação do uso dos espaços físicos disponíveis às necessidades dos cursos e departamentos;
- lotação de servidores em número suficiente para atender as necessidades das coordenações e departamentos;
- capacitação do corpo técnico administrativo, tornando-o apto a redigir expedientes, secretariar reuniões dos departamentos e dos Colegiados, e ajustando ao desempenho de suas demais funções nesses setores;
- capacitação do corpo docente implementando uma política de planejamento do quadro de mestres e doutores nas diferentes especialidades do conhecimento;
- controle de frequência e pontualidade dos professores às aulas;
- exigir, dos professores, o cumprimento de todo conteúdo das disciplinas e aperfeiçoar o sistema de avaliação, tendo em vista a avaliação do Exame Nacional de Cursos;
- criação dos núcleos de ensino, pesquisa e extensão nos departamentos, integrando docentes, estudantes e técnicos especializados;
- planejamento das atividades departamentais e dos cur-

sos, com previsão de gastos anuais para a adequada distribuição de recursos financeiros da UFAC;

- reformular os currículos dos cursos adequando-os às Diretrizes Curriculares do CNE/MEC;
- alocação de recursos financeiros junto às unidades departamentais, estabelecendo percentuais de cotas mínimas;
- promoção de avaliação sistemática das atividades de ensino em todos os cursos;
- integrar o Colégio de Aplicação enquanto laboratório de ensino e pesquisa na área de educação.

### 5.2. PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

- definição e aprovação de uma política de pesquisa para a UFAC, que estabeleça diretrizes básicas a serem seguidas pelos departamentos e unidades suplementares;
- implantação de uma política de apoio e formação de recursos humanos visando a capacitação de recursos humanos para pesquisas nas diferentes áreas;
- destinar recursos financeiros para as ações do setor, estabelecendo teto mínimo dos rendimentos da FUNDAPE e dos recursos financeiros do orçamento da UFAC, com aumentos progressivos do percentual de acordo com as necessidades do setor;
- definir as áreas e linhas de pesquisa gerais e específicas da UFAC, que atendam as prioridades regionais e possibilite articular ações interdepartamentais e multidisciplinares;
- implantar a infra-estrutura adequada para a área, dotando-a de informatização, equipe de apoio e materiais de consumo;
- criar banco de dados informatizado sobre a produção científica da UFAC;
- viabilizar junto ao legislativo e executivo estadual, a criação da Fundação de Fomento à Pesquisa, bem como dotação de um fundo para financiamento de projetos.
- institucionalização do Seminário Anual de Pesquisa no calendário acadêmico;
- indexação e fixação da periodicidade dos Cadernos da UFAC, como instrumento de divulgação das pesquisas desenvolvidas;
- promoção de avaliação sistemática da pesquisa universitária e criação de mecanismo interno de acompanhamento dos projetos de pesquisa, antes, durante e após sua execução;
- destinar pelo menos metade das bolsas de trabalho para atividades de iniciação científica, levando em conta o número de projetos por departamento, bem como suas prioridades;
- reativação do núcleo de pesquisa nos departamentos,

- destinando espaço físico para que os professores possam executar as atividades de pesquisa;
- fortalecer o curso de mestrado existente e criar novos cursos.

### 5.3. EXTENSÃO

- definição de linhas de trabalho que garantam a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, implementando ações que visem o desenvolvimento regional no contexto econômico, social e cultural;
- fortalecer a extensão, de forma a socializar o conhecimento científico no atendimento das demandas sociais;
- criar mecanismos incentivadores da participação docente e discente em práticas de extensão, à semelhança dos grupos PETs;
- realização de atividades no âmbito interno da UFAC, propiciando a participação da comunidade;
- promoção de avaliação sistemática da extensão universitária antes, durante e após a realização dos projetos;
- alteração das práticas pedagógicas no sentido de incorporar ao cotidiano do ensino às atividades de extensão;
- reativação dos núcleos de Extensão nos departamentos acadêmicos;
- criação do fundo de Extensão para as atividades pertinentes.

### 5.4. ÁREA ADMINISTRATIVA

- elaboração do projeto institucional da UFAC, conforme exigência do MEC;
- criação do banco de dados e de informações gerenciais da Instituição;
- criar na Pró-Reitoria de planejamento a Coordenadoria de avaliação institucional visando proceder avaliação regular da UFAC;
- reformular estatuto e regimento interno;
- criar auditoria interna;
- suprir carência de docentes e técnicos-administrativos;
- implantar programa Institucional de valorização e capacitação do pessoal técnico-administrativo, principalmente para formar usuários de computador;
- dotar as unidades acadêmicas com a infra-estrutura adequada, fortalecer as unidades laboratoriais existentes, construir e equipar os laboratórios faltantes;
- fazer o inventário geral do acervo bibliográfico identificando as áreas carentes (tanto na sede como no interior) adequando-o às necessidades dos cursos e departamentos, bem como ampliar aquisição de vídeos, CDs, periódicos e de outros materiais didáticos;

- criar coordenadoria de patrimônio e realizar inventário do patrimônio da UFAC;
- dotação de cota de xerox suficiente para atender as atividades acadêmicas;
- estabelecer sistema de controle e racionalização de material de consumo;
- ampliar e distribuir melhor os postos de xerox no campus universitário;
- alocar cotas de passagem, material e equipamentos de acordo com a produtividade e necessidades apresentadas no plano departamental;
- na concessão de passagens aéreas, dar preferência aos pesquisadores que vão apresentar trabalhos em eventos científicos;
- melhorar os serviços de limpeza e manutenção e criar sistema de reciclagem de papel e lixo orgânico;
- arborizar o campus universitário;
- adotar mecanismos de controle de produção e frequência dos docentes através da aferição das horas trabalhadas que, diariamente, não poderá ser inferior a 8 para os professores 40 horas e 4 para professores 20 horas;
- adotar mecanismos de controle sobre o cumprimento da carga horária docente semanal de 8 horas, em sala de aula, estabelecida pela LDB;
- implantação do controle eletrônico da frequência para os técnicos-administrativos, conforme exigência legal;
- implantação de sistema de avaliação de desempenho dos técnicos administrativos;
- adotar mecanismos de planejamento e gerenciamento participativos;
- promover a participação dos setores envolvidos no planejamento das atividades de Instituição;
- reduzir a burocracia e a lentidão no fluxo de tramitação de processos;
- criar o terceiro turno de funcionamento para atender os alunos dos cursos noturnos, de tal forma que a Biblioteca Central, o Protocolo, o DERCA, a CADEN e as Coordenações de Cursos funcionem até às 21 horas;
- operacionalizar e aperfeiçoar o sistema de controle acadêmico;
- contratação de docentes efetivos e temporários considerando a carga horária contratada e trabalhada dos departamentos;
- redistribuição dos técnicos administrativos visando atender as atividades fins e desconcentrar as atividades meio;
- destinar e construir salas de estudo para professores e prover a infra-estrutura adequada para operacionalização das áreas rurais da UFAC;
- apresentação do Plano Departamental no final do ano,

- visando, entre outros, a alocação de recursos para o atendimento das necessidades de materiais e de serviços para o ano seguinte;
- estabelecer sanções para os docentes que não comparecerem às reuniões dos órgãos colegiados;
- dinamização do Fórum de Chefe de Departamentos e Coordenadores de Cursos;
- estabelecer programa de racionalização dos gastos, contendo os custos que têm grande resistência à redução no contexto atual e possuem grande potencial de aumento da sua demanda, como passagens aéreas, energia elétrica, água, telefone e serviços reprográficos;
- estabelecer normas para contratação, através de concurso, de estagiários e bolsistas, visando dar igualdade de oportunidades a todos candidatos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, E. F. Programa de avaliação e melhoria da qualidade do ensino da Universidade Federal do Acre. **Inter-American Journal of University Management**, Sainte-Foy (Québec-Canada) 1999. (no prelo)
- BELLONI, I. A GED no contexto da avaliação institucional. **Universidade e Sociedade**: 17: 52-65, 1998.
- BRASIL. Documento básico - avaliação das universidades brasileiras. Brasília, MEC/SESu, 1993.
- ESCOTET, M. A. **Manual de auto-evaluación de la universidad**. Santafé de Bogotá, Universidad de los Andes. 1998.
- GALVIS, Hernando Salcedo. Necesidad de un perfil integral del profesor universitario como base de la evaluación y reconocimiento de su desempeño académico. **Agenda Acadêmica**, 4 : 27-48, 1997.
- UFAC. Programa de avaliação institucional da Universidade Federal do Acre. Rio Branco, 1995.
- UFAC. Uma proposta metodológica de avaliação institucional para a Ufac. Rio Branco, 1997.
- UFAC. Fórum de gestão acadêmica (síntese). Rio Branco, Ufac, 1995. 11 p.
- UFAC. **Catálogo acadêmico**. Ufac, Rio Branco, 1996. 578 p.
- UFRJ. Análise histórica das receitas da UFRJ de 1989 a 1999. **Universidade conhecer e planejar**: 1: 6 p. 2000.
- PORFIRO, José Cláudio Mota. **A expropriação do ser numa perspectiva filosófico-antropológica**. Campinas : UNICAMP, 1993.
- SORIANO, M. Indicadores de evaluación. In: Curso OUI/IGLU Caribe de Administración y Liderazgo Universitario. Caracas, USB, 1998.
- TOBELEM, A. **Réinventer le management dans la perspective du marché global - La méthode SADCI**. Paris, Editions Grancher. 2000. 275 p.