

# A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

*Maria Angélica Rodrigues Martins*

*Benalva da Silva Vítório, Cileda Queiroz e Silva Coutinho, Derna Pescuma\*\**

## Apresentação

A Universidade Católica de Santos (UniSantos) iniciou em 1996 a segunda fase de seu Projeto de Avaliação Institucional, aplicando questionários e realizando entrevistas nos cursos de graduação, em busca de resposta à questão: "Como estão os cursos e a Universidade?"

A avaliação está sendo implementada pelo Núcleo de Apoio Pedagógico - NAP, órgão assessor da Vice-Reitoria Acadêmica, criado em agosto de 1992, atendendo às conclusões dos Encontros de Professores realizados na Universidade desde 1990 e à solicitação expressa de alguns Diretores de Faculdade. O NAP é um órgão de caráter multidisciplinar para auxiliar e assessorar, a princípio, questões de ordem didática.

Como essas questões remetem a outras mais amplas relativas à adequação de currículo, entendido como concretização de uma proposta educacional, à adequação de estrutura e gestão administrativas e ao plano geral da instituição, o Núcleo, juntamente com as tarefas de assessoria pedagógica, começou a trabalhar na construção de um Projeto Institucional, que decorreria dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação, garantida a unidade pelo marco doutrinário da instituição.

Dois objetivos nortearam o trabalho do NAP. O primeiro consistia em proporcionar, de modo não convencional, mais vivenciado, formação pedagógica continuada em serviço àqueles que estivessem participando da elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos. O outro objetivo, trabalhado concomitantemente ao primeiro, dirigia-se para a atualização dos cursos em termos curriculares a fim de torná-los mais enxutos e flexíveis, mais de acordo com as atuais exigências de formação pessoal e profissional.

A proposta de projeto adotada (Gandim, 1991 e Vasconcellos, 1991) prevê um diagnóstico executado a partir de um marco referencial que se constitui no grande crivo para a análise dos dados colhidos. Esse diagnóstico permite que uma terceira frente seja abordada: o reflexo das atividades de apoio sobre o currículo. O diagnóstico é finalizado

por uma programação da qual constam objetivos, metas e ações decorrentes da avaliação realizada.

Em outubro de 1993, a Vice-Reitora Acadêmica e a Coordenadora do NAP participaram do IV Encontro de Pró-Reitores de Graduação da Região Sudeste, realizado em Vitória (ES). Na oportunidade tomaram conhecimento do PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - percebendo os pontos comuns entre o que a UniSantos pretendia realizar através dos trabalhos dos Projetos Pedagógicos dos Cursos e a proposta de avaliação do MEC.

Abria-se a possibilidade de ampliação das perspectivas do Projeto Pedagógico da UniSantos com a realização de uma análise de gestão mais ampla e profunda, e o apoio sobre uma base de dados quantitativos com a definição de variáveis e indicadores capazes de tornar os cursos comparáveis entre si e com os de outras instituições. A Universidade poderia, com isto, realizar um esforço de crescimento ordenado de acordo com parâmetros nacionais.

Em dezembro de 1993, a Vice-Reitoria Acadêmica aderiu voluntariamente ao PAIUB. Em março de 94, durante o Encontro de Professores da UniSantos, o PAIUB foi apresentado a toda a comunidade acadêmica através de palestra da Prof<sup>a</sup>. Maria José Feres, na época Diretora de Política Educacional da SESu-MEC. A Prof<sup>a</sup>. Isabel Franchi Cappelletti (PUC/SP) também falou de sua experiência de avaliação com cursos de Fonoaudiologia e Medicina. Além das palestras, a equipe do NAP visitou todos os cursos e Faculdades, expondo o Programa (PAIUB) em detalhes e abrindo discussões sobre a conveniência da avaliação para a UniSantos.

Após este momento, o NAP formalizou o Projeto de Avaliação Institucional da Universidade que foi aprovado pelo CEPe e pelo CONSU.

O Projeto encaminhado ao MEC e aprovado pelo mesmo será aqui apresentado de forma resumida.

## Introdução

O mundo atual passa por inúmeras transformações, principalmente no que se refere à comunicação originada por novas tecnologias. Verifica-se uma mudança qualitativa no estilo de vida de grande parcela da população devido às mu-

\* Coordenadora do Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP)

\*\* membros do NAP

danças nas relações de trabalho, nos contatos pessoais e, em última instância, na organização social.

Surge, neste final de século, uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento, que exige do ser humano o apuramento de suas características para refletir sobre a realidade, analisá-la, ser crítico e seletivo diante do volume das informações, ser criativo, ter fluidez de raciocínio, porque o que é adequado neste instante pode, em pouco tempo, estar ultrapassado. Deve, também, ser capaz de, no momento exato, tomar decisões e intervir no contexto em que está atuando para transformá-lo, quando necessário.

Diante deste quadro, a educação escolar, de modo geral, e a Universidade, de modo particular, têm tido suas funções questionadas pela sociedade. Há muito a Universidade deixou de ser uma "torre de marfim" onde se produzia e divulgava o conhecimento dito erudito e científico sem preocupação explícita com o meio onde se encontrava inserida.

Hoje, segundo Demo (1991), o desafio da educação superior é o de tornar-se o instrumento central de modernização da sociedade e da economia. O necessário equilíbrio entre o domínio tecnológico e a cidadania organizada recoloca a educação como fator primordial do processo de desenvolvimento. Cabe à Universidade enfrentar esse duplo desafio: formar profissionais competentes e motivar cidadãos ativos.

Berchem, (1991, p.85) reitor da Universidade de Berlim, afirma que as universidades "devem permitir aos estudantes não memorizar um número infinito de informações, mas ordenar conhecimentos científicos, aplicá-los a problemas práticos e refletir sobre as conseqüências de todas as aplicações de modo responsável."

A UNESCO (1991) propõe, para o enfrentamento dos problemas das sociedades em desenvolvimento e atendimento às emergências do contexto global, que as universidades nelas inseridas assumam como tarefas da educação superior: a exaltação da vida, a prática da democracia, a produção de conhecimentos ajustados às exigências das sociedades, a promoção de processos de autogestão e desenvolvimento humano.

Um referencial comum ressalta desses posicionamentos sobre o papel da Universidade em nossos dias: a dimensão social do conhecimento e dos valores por ela produzidos e difundidos.

Diante dos desafios da atualidade, a avaliação institucional surge como instrumento para auto-reflexão e a adesão ao processo dá-se em escala mundial com "modelos" diferenciados. Na Inglaterra, por exemplo, o financiamento das Universidades vincula-se ao resultado da avaliação institucional. Já no "modelo" holandês, a avaliação é feita a nível de curso e entre cursos da mesma natureza, o que permite a comparação entre eles. O "modelo", contudo, não descarta a avaliação institucional.

O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB - à semelhança do modelo ho-

landês, prevê a avaliação interna (auto-avaliação) e a avaliação externa realizada por pares. A diferença entre o "modelo" holandês e o PAIUB consiste na amplitude do objeto avaliado. O programa brasileiro apresenta a avaliação institucional construída sobre uma base quantitativa, que deve fornecer o panorama geral da universidade sem descartar indicadores qualitativos.

A auto-avaliação significa fortalecimento da autonomia universitária, constitui-se em ganho para a universidade e em instrumento valioso para as universidades mais novas porque as induz a pensar de modo sistemático sobre a natureza da instituição e seu papel na atualidade, levando-as a pesar e decidir sobre suas possibilidades atuais face às demandas.

A avaliação externa, apesar de num primeiro momento parecer uma ingerência sobre a autonomia universitária, na realidade significa garantia de reconhecimento, de mérito, por pares, associações de classe, empregadores e egressos. Mesmo com risco de exposição de seus pontos fracos, estrategicamente a universidade tende a ganhar com o processo, pois dá mostras de seu propósito de aperfeiçoamento, de correção, de melhoria e, sobretudo, capacidade de detectar seus problemas e potencialidades para superá-los.

### **A UniSantos e a avaliação institucional.**

A UniSantos, como instituição tradicional da Baixa da Santista e como Universidade nova, criando sua identidade como tal, vive um momento importante de redefinição. O patrimônio imobiliário da Universidade proporciona instalações de boa qualidade aos cursos, mas há algumas carências em áreas como a de formação de docentes.

Algumas iniciativas foram tomadas: estímulo à frequência de cursos de pós-graduação e participação em congressos, informatização total, criação do Núcleo de Apoio Pedagógico - NAP. Atualmente processam-se alterações nas formas de gestão financeira, bem como nas de gestão administrativa.

Ciente da existência de problemas e da necessidade geral de atualização, a Vice-Reitoria Acadêmica viu na avaliação sistemática institucional uma forma de integrar os esforços e iniciativas que se vinham esboçando, tanto na área acadêmica como administrativa.

O Projeto de Avaliação da UniSantos não se reduz a um conjunto de procedimentos técnicos, mas se reveste de um caráter político. Representa oportunidade para a instituição reconhecer-se enquanto universidade, esquadrinhando seus recursos humanos e materiais para indagar reflexiva e criticamente sobre seus métodos e objetivos, para poder agir com eficácia no cumprimento das novas demandas que a atingem.

A UniSantos toma como unidade para sua avaliação seus cursos de graduação. Entende que, se o objetivo maior consiste em melhor qualificar os serviços prestados pela uni-

versidade à sociedade, o curso, tomado como unidade para a avaliação, espelha melhor a interface com a comunidade próxima. É através dos cursos, no caso da UniSantos e da maior parte das universidades brasileiras, que a sociedade recebe o maior volume dos serviços prestados.

Na UniSantos, os cursos de graduação absorviam, em 1994, 99,14.% dos seus 469 professores (os professores que atuam no pós-graduação, extensão e pesquisa o fazem concomitantemente com a graduação) e 79,71% dos 207 funcionários que compunham o corpo administrativo. Partindo da graduação, levantando suas relações com a pós-graduação, a pesquisa, a extensão e a gestão, e apoiando as análises em uma base de dados relativos a todas as áreas, a UniSantos acredita poder realizar sua avaliação global e finalizar seu Projeto Institucional.

### Objetivos

O momento vivido pela instituição no sentido de firmar-se como universidade comunitária, confessional, de pequeno porte, mas de qualidade reconhecida pela comunidade de pares e pela comunidade externa, coloca como objetivo maior de sua avaliação **a consolidação de seu Projeto Institucional, na perspectiva de uma Universidade mais consentânea com o momento histórico em que se insere, capaz de responder eficazmente às demandas da sociedade brasileira.**

Dele decorrem os seguintes objetivos:

- Diagnóstico das formas de realização e relacionamento das tarefas acadêmicas em suas dimensões: ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Atendimento ao compromisso de qualidade com o corpo discente;
- Construção dos projetos pedagógicos dos cursos através de sua avaliação, a fim de torná-los mais enxutos e flexíveis, mais de acordo com as atuais exigências de formação pessoal e profissional;
- Aperfeiçoamento da ação docente pelo envolvimento coletivo no processo de avaliação;
- Desenvolvimento de cultura de crítica e autocrítica permanentes.

### Pressupostos e princípios da avaliação

A avaliação de programas educacionais aparece nos Estados Unidos na década de 50, a partir de projetos inovadores de desenvolvimento de currículo e ensino. Consistia na testagem de materiais e práticas para seu aperfeiçoamento, antes de seu oferecimento ao público.

Assim surgiram os “modelos” de avaliação de currículo e de programas educacionais, chegando ao Brasil propostas como as de Stufflebeam (1968), de Scriven (67), de Parlett-Hamilton (72), de Robert Stake (67 e 84). Mais recentemente, difundiu-se entre nós a proposta de Saul (88), educadora brasileira.

Os enfoques, objetivos, as formas de implementação desses modelos refletiram, ao longo dos anos (68-88), as mudanças na forma de conceber a produção de conhecimento na área de educação. Passa-se de abordagens apoiadas em pressupostos como neutralidade da ciência, objetividade, fragmentação do objeto, separação entre sujeito e objeto, para abordagens que admitem a fragilidade da ciência, a impossibilidade de neutralidade, importância do processo, a interpenetração sujeito-objeto.

Em termos de avaliação essa mudança significou: maior ênfase no processo do que no produto, embora este mereça consideração; admissão da participação, em maior ou menor grau, do sujeito/grupo avaliado nos procedimentos de avaliação; admissão e consideração dos valores dos envolvidos; escolha da descrição como técnica mais adequada para dar conta da dimensão processual, mas sem condenação de técnicas e instrumentos até então mais utilizados. É importante ressaltar aqui a ênfase no caráter formativo da avaliação, discutido em profundidade primeiramente por Scriven (1967). Cronbach (1980) afirma que um programa de avaliação é sobretudo um processo através do qual os participantes aprendem mais sobre si mesmos e sobre a racionalidade de seu comportamento.

Para garantir ou para ensejar mais espaço para essa dimensão formativa que, por conseqüência, é transformadora da realidade em algum sentido, algumas características devem permear a avaliação. Saul (1988) propõe, como apropriadas para tanto, as seguintes vertentes: a) avaliação democrática “como um serviço informativo, prestado à comunidade acerca das características de um programa educacional” (Mac Donald, in Saul, p.54), que apresenta como conceito fundamental a justificá-la “o direito à informação”; b) pesquisa participante, que considera a capacidade dos sujeitos - objeto da pesquisa - para conhecer e agir e por isso contribui para o desenvolvimento de autonomia; c) crítica institucional e criação coletiva que utiliza o processo dialógico como processo cognitivo, considera as pessoas como seres autodeterminados e intenciona a transformação das relações sociais em relações autônomas e realizadoras.

Como transpor para a prática numa avaliação institucional tais características? Assembléias, grandes reuniões, formação de comissões, mais descrição e análise documental, procedimentos típicos dessas abordagens transformariam o processo em algo muito longo e penoso com resultados duvidosos ou que, possivelmente, se perderiam ao longo de sua realização.

O NAP, ciente dessa limitação e atento à diluição dos efeitos de uma avaliação desprovida de sentido para quem nela estiver envolvido, adotou como metodologia um sistema de comunicação, divulgação e representação por curso, para envolver democraticamente todos os setores.

Dada a extensão do universo trabalhado em 1994 - 469 docentes, mais de 6075 alunos, 207 funcionários - o

Núcleo optou por questionários a serem aplicados a todos os envolvidos num dado momento e completado por entrevistas individuais ou com pequenos grupos. Não se descartou a análise documental quando necessário (legislação, quadros de variáveis e indicadores, atas).

As características apontadas sinalizam o longo alcance e os efeitos profundos e duradouros de todo o processo. Este consiste na sensibilização, compreensão e assunção por parte dos envolvidos de que a avaliação está, antes de tudo, a serviço do processo educativo que supõe aperfeiçoamento e crescimento permanentes construídos no cotidiano, pelo qual todos e cada um são responsáveis, sendo fundamental a participação, a parceria e o espírito de equipe.

Os pressupostos acima enunciados dão corpo à avaliação institucional proposta e em desenvolvimento na UniSantos, que se pauta nos princípios: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, ação voluntária e continuidade (Ristoff, 1994).

Ciente de que não é um instrumento neutro porque afirma valores, a avaliação tem sobretudo uma função educativa e deve ultrapassar a mera dualidade do prêmio ou do castigo, instalando a sua utilização consciente e continuada, responsável e equitativa. Assim, pretende-se que a avaliação vá muito além de constatações específicas e momentâneas geradas por instrumentos de medição ou ponderação, por mais adequados que possam parecer. Pretende-se instalar na Universidade uma cultura da avaliação com princípios éticos e claros e isto ocorrerá se o princípio da adesão voluntária se fizer presente.

## **Metodologia**

### **Avaliação interna**

O trabalho com os cursos de graduação e demais áreas norteia-se por três questões: Quem somos? Como estão nossos cursos/atividades e a Universidade? O que pretendemos para nossos cursos/atividades e para a Universidade? A primeira questão visa a caracterização sócio-econômica-cultural dos segmentos que compõem a universidade (professores, alunos, funcionários). Para respondê-la foram elaborados e aplicados questionários. As análises que nos darão respostas a estas questões encontram-se em fase de conclusão.

Até o momento, além do questionário do vestibular, esta foi a primeira caracterização sócio-econômica-cultural realizada. Com ela procuramos investigar, além da origem sócio-econômica dos diferentes segmentos, o uso que fazem do tempo fora da Universidade no que se refere a estudo, trabalho, lazer e práticas religiosas. Para análise das questões relativas ao universo cultural (leituras de jornais, revistas, livros, programas de TV, filmes) estão atuando professores do curso de Letras e da Faculdade de Comunicação.

Para responder a segunda e terceira questões serão

ouvidos os diferentes segmentos institucionais, os egressos e setores da comunidade, de modo sistemático, utilizando-se, como no caso da primeira questão, o questionário como instrumento de coleta de informações, procurando atingir sempre a maior parte dos envolvidos. Para responder a essas questões serão também solicitados os Chefes de Departamento, os Diretores e a Reitoria, através de entrevista realizada por profissional especializado e independente.

Os egressos dos últimos cinco anos serão consultados por amostragem, através de entrevista, cujo roteiro se encontra em elaboração pelos Representantes e o NAP. Para entrevistá-los serão escolhidos, pelos Representantes, alunos dos últimos anos e orientados em técnica de entrevista. A avaliação prevista envolve, além da avaliação interna ou auto-avaliação, dois outros momentos: o de avaliação externa e o da programação. A avaliação externa será realizada por profissionais e/ou associações profissionais e pares. A programação, realizada no interior dos cursos, setores e órgãos diretores da Universidade, consistirá na síntese dos relatórios de avaliação interna e externa, com a proposição de objetivos e metas, ações corretivas, de reforço aos aspectos positivos e prospectivas, isto é, de colocação das atividades numa perspectiva de futuro.

### **O "modus operandi" da avaliação**

Cada curso indicou democraticamente um docente para representá-lo junto ao Projeto de Avaliação, formando com o NAP uma Comissão de Avaliação. Durante o primeiro semestre de 94 a maior parte dos cursos (dezesesseis de dezenove) indicou seus representantes. Os docentes Representantes dos cursos assumiram consensualmente as seguintes atribuições: 1- desencadear e coordenar o processo de avaliação no curso; 2- atuar como elo de ligação entre o NAP e o curso; 3- manter-se em contato e comunicação continuada com os Chefes de Departamento e com a Direção da Faculdade; 4- coordenar as reuniões da Comissão de Avaliação com o corpo docente do curso; 5- participar das reuniões com o NAP; 6- contribuir para a construção, pré-teste e aplicação dos instrumentos de coleta de dados; 7- reunir informações e material sobre o curso; 8- agrupar, proceder à análise dos dados colhidos no interior do curso; 9- buscar inter-relações e produzir sínteses cada vez mais globalizadoras dos dados colhidos no interior do curso, com o auxílio da Comissão de Avaliação.

Com o objetivo de mostrar a importância do Projeto, todas as atividades referentes a ele são remuneradas, conforme documento divulgado aos Representantes e Diretores.

Cada curso escolheu, também, dando seqüência ao processo, uma Comissão de Avaliação com até seis membros, encarregada de assessorar o Representante e participar de reuniões de trabalho a nível de curso. O corpo docente do curso pode permitir a participação de alunos nas Comissões.

Os Representantes podem reunir o corpo docente de seus cursos uma vez por mês para tratar da avaliação: comunicar resultados, discutir análises e interpretações, solicitar sugestões, decidir sobre alternativas de ação, trabalhar sobre o marco referencial do curso, comunicar experiências de outras instituições.

Por sua vez, os Representantes participam das reuniões com o NAP para discutir a metodologia, apresentar suas dificuldades e sugestões. São os interlocutores privilegiados porque têm acesso em primeira mão aos dados do Projeto, podendo interferir em decisões que serão passadas à Universidade. Seu papel como elo de ligação com os segmentos - corpo docente e alunado - reveste-se de importância fundamental para concretizar a socialização das informações colhidas e análises realizadas. Sem esta garantia a avaliação pode acontecer até com sucesso formal, mas não atinge seu objetivo maior que consiste em elevar a qualidade das relações humanas e profissionais da instituição.

Outro papel do Representante como elo de ligação consiste no aproveitamento de seu trânsito entre curso e NAP para veicular a posição de seu curso quanto ao processo de avaliação, apontando falhas e trazendo sugestões.

Uma terceira faceta do Representante: coordenar a personalização/individualização do Projeto para atender às especificidades de seu curso. O NAP, ao executar a avaliação global, trabalha sobre parâmetros gerais comuns a toda a Universidade e, por isso, pode não atender às dimensões específicas avaliáveis de um determinado curso, existindo aí um considerável espaço a ser ocupado e trabalhado pelo Representante e Comissão de Avaliação de Curso.

As Comissões de Avaliação dos Cursos foram pensadas como núcleos de reflexão, proposta e crítica e como propagadoras do processo.

Nas reuniões com os Representantes, durante o ano de 94, foi realizado o seguinte:

- Apresentação e discussão do Projeto de Avaliação e de sua base teórica;
- Atribuições dos docentes Representantes dos cursos e das Comissões de Avaliação;
- Primeiros passos para o desencadeamento do Projeto no interior dos cursos (estudo da legislação sobre o curso, busca de informações sobre propostas inovadoras em outras instituições de ensino superior, conselhos profissionais e associações de classe);
- Construção e pré-teste dos seguintes instrumentos de coleta de dados: questionários de caracterização de alunos, professores e funcionários, formulário para entrevista com egressos;
- Aplicação dos questionários de caracterização de alunos;
- Organização inicial do Seminário: "O giz no século XXI", tema do Encontro de Professores de fevereiro de 95.

O evento "O giz no século XXI" proporcionou subsídios para as discussões e elaboração do marco referencial

dos cursos de graduação (tomada de posição sobre sua identidade a partir de reflexão sobre o mundo atual e o significado de ser homem, profissional e cidadão nele; a profissão nesse contexto; a formação desejada no curso).

Em 1995, o NAP com os Representantes dos cursos realizou as seguintes atividades:

- Aplicação do Questionário de Caracterização dos Docentes;
- Conclusão e aplicação do Questionário de Caracterização dos Funcionários;
- Construção e testagem de Questionários de Avaliação dos Cursos e da Universidade para alunos, professores e funcionários;
- Elaboração dos relatórios de caracterização docente e discente;
- Preparação e realização de dois Encontros de Professores (maio e outubro) para divulgação dos dados de caracterização, assim como de um painel de dados sobre a Universidade baseado no rol de variáveis e indicadores proposto pelo PAIUB.

Em 1996, foram realizadas as seguintes etapas do Projeto:

- Aplicação dos Questionários de Avaliação em dois momentos, no primeiro e no segundo semestres;
- Análise dos dados;
- Reuniões de avaliação nos cursos;
- Preparação e realização de três Encontros de Professores para divulgação dos dados;
- Acompanhamento da elaboração do marco referencial dos cursos;
- Orientação e elaboração dos relatórios de avaliação dos cursos e da Universidade.

Ao longo de todo o processo, estimular-se-á a construção de marco referencial para cada curso a partir de um marco doutrinal geral da Universidade. Tanto que os Encontros de Professores de julho de 94, de fevereiro de 1995, assim como o de fevereiro de 1996 foram realizados com essa intenção: oferecer aos cursos elementos para a construção de seu marco referencial. Esse marco, uma vez definido, deve servir como instrumento para análise dos dados colhidos e elemento orientador das ações a serem desencadeadas após as avaliações interna e externa.

As atividades de extensão, pós-graduação e pesquisa e sua interação com a graduação serão analisadas através de questões dirigidas aos diferentes segmentos com roteiro construído e adaptado às características da UniSantos, com base na matriz de componentes, variáveis e indicadores do PAIUB.

Além disso, a extensão, a pesquisa e a pós-graduação realizarão auto-avaliação a partir de roteiros construídos conjuntamente com representantes dos cursos, o NAP e representantes do CEPe.

Do cruzamento dos dados obtidos nos segmentos con-

sultados com as informações dos relatórios de auto-avaliação acredita-se que esses setores terão elementos para realizar o diagnóstico de sua atuação, apontando seus pontos fortes e fracos, levantando causas e alternativas de ação tanto a nível interno como externo (do setor para a Universidade).

Para avaliar a gestão, o procedimento será semelhante. A matriz supracitada fornece suporte para questões que integraram os instrumentos de coleta de dados junto a alunos, docentes, funcionários, ex-alunos.

Além dessa providência, a instituição contratará profissional indicado por consultor externo para realizar entrevistas com chefes de Departamento, Diretores e membros da Reitoria, a partir de itens arrolados conjuntamente por Comissões e Representantes de cursos, NAP, membros do CEPE e CONSU, com a finalidade de efetivar uma avaliação de gestão.

A síntese do cruzamento dessas informações resultará em parte importante da avaliação de gestão que, no entanto, a transcende, uma vez que a gestão permeia todos os aspectos e setores da instituição e só se poderá completar sua avaliação com a avaliação do todo institucional.

A base de dados quantitativos por curso, por atividade e de toda a instituição será utilizada conjuntamente com os demais dados coletados para o diagnóstico de cada um dos cursos e atividades. Funcionará como alicerce a partir do qual serão estabelecidas relações e inferências.

### **As fontes de dados**

A base de dados quantitativos para cálculo dos indicadores institucionais de avaliação foi implantada e é operada pela Secretaria Geral da Universidade que mantém, junto ao Centro de Processamento de Dados da Universidade-CPD, um Sistema de Controle Acadêmico. Ao NAP cabe estruturar e dar sentido aos quadros para coleta/organização/apresentação dos dados, por curso.

Neste projeto são considerados fontes de dados todos os setores e pessoas passíveis de oferecer informação sobre alguma das três questões colocadas: quem somos, o que pensamos sobre a Universidade, o que pretendemos para ela. Em relação à avaliação da gestão, do pós, da pesquisa e da extensão a segunda pergunta será assim formulada: o que realizamos para a Universidade?

Os alunos, professores e funcionários constituem-se fontes privilegiadas do processo, pois, se encontram mais próximos da atividade-fim que reúne o maior número de pessoas e investimentos no momento: o ensino de graduação.

### **Os instrumentos**

Os instrumentos de coleta de dados são construídos pelo NAP, contando com a participação das Comissões de Avaliação dos Cursos e seus Representantes, com o seguinte procedimento: a partir das questões iniciais, do conhecimento sobre problemas que afligem os diferentes segmentos e no

que diz respeito à avaliação, o NAP elabora um instrumento "piloto" que é discutido com os Representantes. O instrumento vai até às Comissões dos cursos. O NAP recebe sugestões, discute-as, reelabora o instrumento, submete-o a nova rodada de discussões, reelabora-o e o testa. Após esse momento, ele é novamente revisto e só então prepara-se a multiplicação e aplicação.

Esse processo já aconteceu com os instrumentos de caracterização do alunado, do corpo docente, dos funcionários e com os questionários de avaliação dos cursos e da Universidade.

### **Os relatórios**

Devido ao entendimento da avaliação como processo de diagnose e formação, entende-se que, a cada momento, a cada instrumento aplicado, a cada conjunto de dados reunidos, se deva proceder à elaboração de um relatório e à tomada de decisões corretivas com base nas informações disponíveis.

Entende-se também que os relatórios sucessivos devem ser progressivamente mais abrangentes, isto é, devem constituir-se em sínteses, cada vez mais organizadas e totalizadoras, de modo a proporcionar visão mais integrada e aprofundada do campo estudado (curso/atividade/universidade).

O propósito maior desse procedimento reside na reflexão sobre cada realidade a partir de informações objetivas e organizadas, atenuando assim enfoques personalistas e/ou de grupos, calcados somente em impressões, opiniões, sentimentos. Outro propósito consiste em fornecer elementos para que os envolvidos, nas e pelas análises dos relatórios, visualizem alternativas de ação que estão ao seu alcance já no curso do processo.

O relatório de avaliação do curso/atividade/universidade apontará seus pontos fortes e fracos a partir das informações coletadas e relacionadas.

Os relatórios do Projeto serão elaborados nos cursos pelos Representantes e Comissões, devendo ocorrer o mesmo com os demais setores. O relatório da Universidade será elaborado pelo NAP. A divulgação dos relatórios parciais e do geral acontecerá durante Encontros de Professores, Seminários e/ou reuniões organizados para esse fim.

### **Avaliação externa**

Os relatórios de avaliação interna de cada curso serão remetidos a três avaliadores externos, entre eles destacando-se pares de outras instituições de ensino superior. Membros de conselhos profissionais e profissionais de renome podem integrar também as comissões de avaliação externa.

Cada curso indicará três nomes de avaliadores externos, o NAP pesquisará outros três nomes independentes. Os seis nomes serão submetidos a uma seleção em reunião conjunta entre NAP e Representantes dos cursos. Os esco-

lhidos serão apresentados ao CONSU para aprovação final.

Roteiro orientador para a avaliação externa será elaborado pelos Representantes, NAP, membros do CEPe e CONSU, abordando os seguintes aspectos: corpo docente, corpo técnico-administrativo, corpo discente, infra-estrutura, análise dos currículos dos cursos de graduação, mercado de trabalho, egressos e outros. Os avaliadores terão liberdade para introduzir itens que considerarem pertinentes em seus relatórios.

Os avaliadores externos, de posse dos relatórios de avaliação interna dos cursos, deverão visitar a Universidade e produzir seus próprios relatórios.

### **Programação**

À vista dos relatórios de avaliação externa cada curso produzirá um relatório síntese das avaliações interna e externa. Do documento constarão as medidas corretivas e/ou de reforço a pontos fortes a nível de curso e o encaminhamento de propostas e /ou requisições a outros níveis.

Esse relatório será analisado a nível de Universidade pelos Representantes, pelo NAP, por membros do CEPe e CONSU para análise das medidas de correção propostas e, se necessário, sugestão de outras alternativas, resultantes da análise do cursos no contexto da Universidade, assim como no contexto social mais amplo.

Neste ponto, a Universidade através do CEPe do CONSU, assessorados pelo NAP, levantará/relacionará as requisições/necessidades apontadas, que serão viabilizadas

de acordo com as prioridades estabelecidas pelo CONSU, consolidando o Projeto Institucional que vinha sendo implementado ao longo do processo avaliatório.

A programação, conjunto de objetivos, metas e ações a serem deflagrados tanto a nível de curso como de Universidade a partir das prioridades estabelecidas, completa um ciclo de avaliação e fecha o projeto pedagógico dos cursos construídos em três momentos interdependentes: marco referencial, diagnóstico (avaliação interna e externa) e programação.

O processo de avaliação institucional da UniSantos, por sua dinâmica e globalidade, permite a afirmação de que a consolidação do Projeto Institucional dar-se-á ao longo da implementação do próprio processo de avaliação. O momento de encerramento de um ciclo de avaliação representa oportunidade para explicitação, formalização e divulgação de objetivos, metas e ações integrados e sinalizadores das condutas e ações a serem deflagradas nos cursos e setores da Universidade.

Todo esse movimento pretende criar na UniSantos uma cultura avaliativa como um processo constante de aprimoramento de seu quadro funcional e dos serviços prestados.

Desde o início do Projeto de Avaliação, e na medida em que se avança em suas fases, percebe-se o crescente envolvimento da comunidade interna no mesmo. Com isso, acredita-se que a iniciativa funcione realmente como um germen de busca permanente por melhor qualidade, tornando a Universidade mais atenta e adequada às necessidades sociais nesta virada de século.

## BIBLIOGRAFIA

- BELLONI, Isaura. "Avaliação da universidade: por uma proposta de avaliação conseqüente e compromissada política e cientificamente." In: Polêmicas de nosso tempo. São Paulo. Cortez. Autores Associados. 1989. v. 29, p. 55-70.
- BERCHEM, Theodor. "A missão da universidade na formação e no desenvolvimento culturais; a diversidade no seio da universidade." Educação Brasileira, Brasília, 13(27): 81-90, 2º sem. 1991.
- BRAGA, Ronald e TRAMONTIM, Paulino. "Exame dos instrumentos que regulam a expansão do ensino superior e a sua adequação às necessidades exigidas pela moderna tecnologia". Educação Brasileira, 13(26): 53 - 70. 2º sem. 1991.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Superior. "Avaliação do Ensino Superior." Brasília. 1988.
- BUFFA, Ester. "Educação e Cidadania burguesas. In: Polêmicas do nosso tempo. 3ª ed. Cortez. Autores Associados. 1991. v.23, p. 31- 80.
- CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. "Avaliação da universidade; propostas e perspectivas." In: Estudos e debates. Brasília, jan. 1988. v. 14. 294p.
- DEMO, Pedro. "Qualidade e modernidade da educação superior discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência." Educação Brasileira, Brasília. 13 (27): p. 35-80, jul-dez. 1991.
- \_\_\_\_\_. "Desafios modernos da educação." Petrópolis. Vozes. 1993. 272p.
- FÁVERO, Maria L.A. "A universidade em questão: como resgatar suas relações fundamentais?" In: Polêmicas de nosso tempo. São Paulo. Cortez. Autores associados. v.29, p. 41-54.
- GANDIN, Danilo. "Planejamento; como prática educativa." São Paulo. Loyola. 1991.
- GARCIA, Ramon M. "A base de uma administração auto-determinada: o diagnóstico emancipador." Educação e Avaliação. São Paulo, 2, p. 43-88, jan. 1981.
- JACOB, Elias. "A autonomia universitária". Educação Brasileira, 11(22): 87-91, 1º sem. 1989.
- LUDKE, Menga & ANDRÉ E.D.A. "Pesquisa em educação: abordagens qualitativas." In: Temas básicos de educação e ensino. São Paulo. E.P.U. 1986. 100p.
- MACHADO, José N. "Avaliação Educacional: das técnicas aos valores". Instituto de Estudos Avançados. Coleção Documentos, Série Educação e Cidadania. São Paulo, 5, ago. 1993.
- MASETTO, Marcos T. "Avaliação Institucional: definições e posicionamentos." In Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo. Fundação Carlos Chagas. v.1 (9-12)
- MESSICK, Rosemary G. e outros. "Currículo: análise e debate..". Rio de Janeiro. Zahar. 1980.
- MINDLIN, José E. "Universidade, Tecnologia e Empresa". Educação Brasileira, Brasília, 13(27): 151-8, 2º sem. 1991.
- RAUCH, JR. Norberto F. "Avaliação do Ensino Superior." Educação Brasileira, 11(22): 127—127, 1º sem. 1989.
- REUNIÃO INTERNACIONAL DE REFLEXION SOBRE LOS NUEVOS ROLES DE LA EDUCACION SUPERIOR A NIVEL MUNDIAL. EL CASO DE AMERICA LATINA Y DEL CARIBE. - Libertad Creadora y Desarrollo Humano en una Cultura de Paz". Educação Brasileira, Brasília, 13 (26): p 37-42, jan-jul 1991.
- RISTOFF, Dilvo. "Princípios do Programa de Avaliação Institucional." . Mimeo. 1994.
- SARMENTO, D. C. "Universidade em questão" Educação Brasileira, 13(26): 129 - 45, 1º sem. 1991.
- SAUL, Ana M. "Avaliação Emancipatória; desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo." 2ª ed. São Paulo. Cortez. Autores Associados. 1998.
- THIOLLENT, Michel. "Metodologia da pesquisa-ação". 4ª ed. São Paulo. Cortez. Autores Associados. 1988. 108 p.
- UNAERP, "Avaliação do Ensino Superior". Educação Brasileira. 11(22):311-20, 1º sem., 1989.