

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LEONARDO REZENDE AISMOTO

ANÁLISE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA COM BASE NO PROGRAMA DE AUTO-AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL

Florianópolis

2009

LEONARDO REZENDE AISMOTO

ANÁLISE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA COM BASE NO PROGRAMA DE AUTO-AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Rogério da Silva Nunes

Florianópolis

2009

LEONARDO REZENDE AISMOTO

ANÁLISE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA COM BASE NO PROGRAMA DE AUTO-AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 27 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.  
Orientador

Prof. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.  
Membro

Prof. Ana Lucia Fernandez  
Membro

## RESUMO

AIMOTO, Leonardo. **Análise do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina com base no Programa de Auto-Avaliação Institucional**. 2009. 88p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo tem por finalidade analisar o curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, desenvolveu-se uma fundamentação teórica a fim de basear o trabalho, contendo tópicos sobre a universidade e como organização e avaliação institucional. A metodologia empregada no trabalho caracterizou-se por uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativo quanto aos fins e, de campo quanto aos meios. Quanto às técnicas de coleta de dados, utilizou-se do instrumento de pesquisa utilizada no Programa de Auto-Avaliação Institucional, porém com algumas modificações. A população pesquisada foram os 80 formandos do segundo semestre do curso, com 52 respondentes. Através da distribuição de dimensões Infra-estrutura, Políticas Institucionais, Organização e Gestão, Políticas Estudantis, Comunicação e Missão e Perfil, foram identificadas as principais potencialidades e fragilidades do curso. A análise foi feita através de um gráfico geral das dimensões, e de tabelas específicas dos item mais relevantes. Desta forma, procurou-se captar o momento pelo qual o curso passa. Dentre os resultados mais relevantes, foram detectados alto grau de satisfação com a infra-estrutura do restaurante terceirizado e com a periodicidade de alternância administrativa do curso. Já entre as fragilidades, o financiamento de pesquisa se mostrou como o ponto mais problemático. Por fim, foi feita um fechamento do trabalhando, colocando algumas recomendações para os pontos fracos analisado.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional, Universidade, Administração.

## ABSTRACT

AIMMOTO, Leonardo. **Analyze of the Administration Course of Federal University of Santa Catarina, based in the Institutional Self-Assessment Program.** 2009. 88p. Monograph (Graduation Degree in Administration). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This study aims to analyze the Course of Administration of the Federal University of Santa Catarina. The theory referential was built upon two pillars: universities and institutional assessment. This research can be defined about to the ends as an applied, descriptive and quantitative. In relation to the classification about the ways it was considered: field research and ex-post facto. The data gathering was made through the application of a questionnaire. The population of study was the 80 students graduated in the second semester of 2009 of the Course of Administration of the UFSC, with 52 respondents. The analyzes was divided by dimensions: Infrastructure, Institutional Policies, Organization and Management, Student Policies, Communication, Mission and Profile. Then, the strengths and weaknesses has been identified. The results were shown through tables and graphics, trying to give a global and a specific vision of the course. It was detect that the satisfaction with the outsourced restaurant and with the switching frequency management were very high. And the most important weaknesses is the research funding. In the end, some recommendations were made about all the weaknesses.

**Keywords:** Institutional assessment, Universidade, Administração.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Parâmetros de avaliação dos formulários eletrônicos de coleta de dados.....	39
Figura 2. Momentos auto-avaliativos do 1º ciclo do programa do PAAI da UFSC.....	42
Figura 3. Metodologia da formulação do planejamento estratégico do CAD.....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais .....	22
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensão Infra-estrutura.....	53
Gráfico 2: Dimensão Políticas Institucionais .....	56
Gráfico 3: Dimensão Organização e Gestão .....	58
Gráfico 4: Dimensão Políticas Estudantis .....	59
Gráfico 5: Dimensão Comunicação .....	60
Gráfico 6: Dimensão Missão e Perfil.....	62



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Adequação da Infra-estrutura disponível .....	54
Tabela 2: Manutenção da Infra-estrutura disponível .....	54
Tabela 3: Horário de funcionamento .....	55
Tabela 4: Adequação da Infra-estrutura disponível: .....	55
Tabela 5: Manutenção da Infra-estrutura disponível .....	56
Tabela 6: Políticas Institucionais do curso:.....	57
Tabela 7: Estrutura organizacional do curso .....	58
Tabela 8: Divulgação das Informações .....	61
Tabela 9: Clareza das informações .....	61
Tabela 10: Facilidade de Acesso ao meio .....	61
Tabela 11: Produção do Saber .....	63
Tabela 12: Sistematização do Saber .....	63
Tabela 13: Socialização do Saber .....	63
Tabela 14: Ampliação e aprofundamento da formação do Ser Humano .....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	<b>14</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	<b>14</b>
1.1.2 Objetivos Específicos .....	<b>15</b>
1.2 JUSTIFICATIVAS .....	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 UNIVERSIDADE .....	<b>16</b>
2.1.1 A Universidade Moderna.....	<b>16</b>
2.1.2 Universidades como organizações .....	<b>19</b>
2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	<b>23</b>
2.2.1 Contextualização da Avaliação Institucional.....	<b>23</b>
2.2.2 Avaliação como estratégia de mudança .....	<b>25</b>
2.2.3 Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB .....	<b>28</b>
2.2.4 Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES.....	<b>31</b>
2.2.4.1.Roteiro básico do processo de avaliação institucional segundo o SINAES .....	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	<b>36</b>
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	<b>36</b>
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS .....	<b>37</b>
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	<b>38</b>
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	<b>39</b>
<b>4 PROGRAMA DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - PAAI</b> .....	<b>40</b>
4.1 As etapas do PAAI .....	<b>41</b>
4.2 Análise das dimensões do PAAI .....	<b>42</b>
4.2.1 Dimensão Políticas Institucionais .....	<b>43</b>
4.2.2 Dimensão Políticas de Pessoal.....	<b>43</b>
4.2.3 Dimensão Infra-estrutura.....	<b>44</b>
4.2.4 Dimensão Responsabilidade Social .....	<b>45</b>
4.2.5 Dimensão Políticas Estudantis .....	<b>45</b>
4.2.6 Dimensão Organização e Gestão .....	<b>46</b>

4.2.7 Dimensão Comunicação com a Sociedade .....	47
4.2.8 Dimensão Sustentabilidade Financeira.....	47
4.2.9 Dimensão Missão e Perfil.....	48
4.2.10..Dimensão Avaliação.....	49
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
5.1 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DA UFSC (CAD) .....	51
5.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS com instrumento de pesquisa.....	52
5.2.1 INFRA-ESTRUTURA .....	53
5.2.1.1.Potencialidades de Infra-estrutura.....	54
5.2.1.2.Fragilidades de Infra-estrutura.....	55
5.2.2 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS.....	56
5.2.2.1.Potencialidades de Políticas Institucionais .....	57
5.2.2.2.Fragilidades de Políticas Institucionais .....	57
5.2.3 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO .....	57
5.2.3.1.Potencialidades de Organização e Gestão .....	58
5.2.3.2.Fragilidades de Organização e Gestão .....	59
5.2.4 POLÍTICAS ESTUDANTIS .....	59
5.2.4.1.Potencialidades de Políticas Estudantis .....	59
5.2.4.2.Fragilidades de Políticas Estudantis .....	60
5.2.5 COMUNICAÇÃO.....	60
5.2.5.1.Potencialidades de Comunicação .....	60
5.2.5.2.Fragilidades de Comunicação .....	62
5.2.6 MISSÃO E PERFIL .....	62
5.2.6.1.Potencialidades de Missão e Perfil.....	63
5.2.6.2.Fragilidades de Missão e Perfil.....	64
5.3 RECOMENDAÇÕES DAS FRAGILIDADES .....	64
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa .....	71
APÊNDICE B – <i>E-mail</i> de sensibilização a população pesquisada .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade das instituições de ensino superior, principalmente as universidades, e a natureza de suas atividades torna o seu processo decisório sujeito a um conjunto muito amplo de critérios de avaliação; bem como a interferências direta de agentes internos e externos nas decisões sobre estrutura e serviços a serem oferecidos. Sander (1984) descreve quatro paradigmas que nortearam as práticas de gestão educacional e que resultaram da transposição das teorias organizacionais para as escolas. Assim o autor faz referência a quatro critérios de gestão: eficiência (critério econômico), eficácia (critério pedagógico), efetividade (critério político) e relevância (critério antropológico). Para este autor, eficiência e eficácia são critérios de natureza instrumental e por isso devem subordinar-se aos critérios efetividade e relevância, enquanto critérios de natureza substantiva mais adequados à instituições de ensino.

Hardy e Fachin (1996) reafirmam a idéia de homogeneidade, enfocando os aspectos Teoria Institucional e Gestão Universitária, lembrando que as reformas de 1968 na educação brasileira fizeram com que as universidades federais obedecessem a certas exigências gerais em termos de estrutura, fazendo com que a maioria das demais universidades passassem a adotar estruturas semelhantes, embora desobrigadas legalmente.

Na década de 90, com a intensificação da crise no financiamento do ensino público, principalmente no ensino superior, a comunidade universitária, conselho de reitores (CRUB) e Ministério da Educação (MEC) passaram a debater a idéia de proceder avaliações institucionais nas universidades brasileiras, as quais poderiam tornar os processos de gestão universitária menos “amador” e assim, fundamentar as solicitações de recursos, prestar contas à sociedade e, ao mesmo tempo, responder às críticas de desperdício. No entanto, Leite (1998, p.11) apresenta outra explicação, sobre a iniciativa do estado, a qual consiste, primeiro, em produzir um “ajustamento do sistema às modificações da economia, com o controle do crescente custo dos serviços públicos e da tendência à expansão rápida do sistema educativo”; e segundo, “a nova direção do estado avaliativo, é a orientação para o mercado”.

A presença do Estado na implementação de um processo avaliativo iniciou já na década de 80 com a realização de seminários, como o Encontro Nacional para discussão do tema “Avaliação do Ensino Superior”, embora somente na década de 90 estruturaram-se e implementaram-se atividades de avaliação como o PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras), o ENC (Exame nacional de cursos - “provão”) e

as CEs (Comissões de Especialistas). Destaca-se que aquele encontro inseria-se em programação mais ampla de estudos relativos a essa matéria, e voltava-se para a análise de modelos já implementados em outros países, com debates sobre tais experiências, visando obter contribuições para a realidade brasileira. Já no final da década de 90, os programas de avaliações passam a ser vinculadas à alocação de recursos e critério de julgamento pelo “mercado” de alunos e professores, assumindo assim um caráter coercitivo, além da dimensão normativa pela expansão da formação de profissionais na área específica de gestão universitária com ênfase em avaliação institucional.

Até o ano de 1993, a avaliação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) constituía-se de propostas específicas dos cursos, e de ações isoladas. Em 1994, seguindo as diretrizes do PAIUB, a UFSC institucionalizou a avaliação por meio da criação e implementação do Projeto de Avaliação Institucional da UFSC (PAIUFSC).

O objetivo do PAIUFSC era o de promover a avaliação institucional da UFSC, visando sensibilizar a comunidade universitária, para firmar valores que levassem à melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. O projeto foi constituído com base na globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade.

Esse processo de avaliação contemplava o tripé ensino, pesquisa e extensão e sua complexa interação com todas as atividades universitárias. No entanto, no decorrer do projeto, o foco centrou-se prioritariamente no ensino de graduação.

Em 14 de abril de 2004 foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Este sistema, embora se espelhe em alguns dos princípios de avaliação do PAIUB, diferencia-se desse pelo caráter regulatório da auto-avaliação e pela definição de dez dimensões avaliativas: Políticas Institucionais, Políticas de Pessoal, Infra-estrutura, Responsabilidade Social, Políticas Estudantis, Organização e Gestão, Comunicação com a Sociedade, Sustentabilidade Financeira, Missão e Perfil, e Avaliação.

A instituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) marca o início do Programa de Auto-Avaliação Institucional na UFSC. Após a concepção e aprovação do seu regimento interno pelo Conselho Universitário, a CPA elaborou o Programa de Auto-Avaliação Institucional.

O Programa de Auto-Avaliação Institucional da UFSC está organizado conforme os princípios e orientações do SINAES. Foi, portanto, uma iniciativa pioneira no sentido de um processo de auto-avaliação institucional. A institucionalização desta sistemática de auto-avaliação na UFSC tem como base sua história, seus avanços e dificuldades.

Pode-se enumerar vários fatores que motivaram essas mudanças na maneira de avaliar instituições de ensino superior. Uma delas é que as circunstâncias da conjuntura atual movimentam-se com enorme rapidez, e as escolas devem estar preparadas para essa nova conjuntura. Falando mais específico do curso de Administração, o administrador atualizado, para sobreviver, tem que se submeter a um processo de reciclagem e estudos dinâmicos. Mas conceber uma faculdade de Administração é um desafio complexo, porque hoje os conhecimentos adquiridos são superados rapidamente, obrigando as faculdades a estar em transformação constante. A busca nas revisões curriculares é tornar as disciplinas flexíveis, a formação generalista combinada com habilitações específicas, responsabilidade social, qualidade e, sobretudo, criatividade.

Segundo Senge (1990), ocorreram mudanças sociais, políticas e tecnológicas sem precedentes durante este século, mas maiores mudanças ainda estão por vir. E para decidirmos o que será requerido, nós devemos entender a natureza da própria mudança - suas causas e efeitos - seus perigos e oportunidades. A presente situação é única, sem qualquer paralelo com o passado.

Num cenário internacional de globalização de negócios, que se traduz em nosso país pela abertura de mercados e busca incessante de competitividade, a missão dos administradores ganha especial destaque. A preocupação com a qualidade no seu sentido mais amplo, com a diferenciação em relação à concorrência e com o incremento de produtividade, aliados à ética e responsabilidade social das organizações é o ponto central do trabalho desses profissionais nesta virada de século.

A maior qualidade de um bom administrador reside na capacidade criativa ao tomar decisões no trato do que vai liderar. Ele dirige grupos com objetivos predeterminados. Mas, numa situação como a que estamos vivendo hoje, onde a concorrência é pesada, o aspecto humano, e não o instrumental, é o maior problema da empresa. Mais do que nunca, investe-se em treinamento e desenvolvimento. Basta percorrer as bibliografias dos grandes executivos e, perceber um dado fundamental: foram homens criativos. As histórias dessas pessoas estão cheias de informações e novos caminhos.

As faculdades de administração que preparam futuros executivos, tem que estar atentas a estas mudanças e não apenas contemplar a dimensão do ensino racional, mas também de seus processos intuitivos. O objetivo maior deve ser desenvolver totalmente o jovem para que ele aprenda a utilizar tanto o lado racional e lógico, quanto o intuitivo e criativo. O professor desempenha preponderante papel de orientador, mas caberá ao aluno vivenciar ao máximo, situações que possibilitem o aprendizado.

Atualmente, para que uma organização obtenha vantagem competitiva é necessário que ela se transforme em uma “organização do aprendizado” (SENGE, 1990), pois as mudanças da era industrial, para a era da informação, geraram transformações profundas, onde os principais recursos econômicos do mundo não são mais capital e mão-de-obra e sim conhecimento, indivíduos inovadores e informação.

Com base em todas as mudanças vivenciadas pela sociedade, observa-se que caminhos apontam para a renovação do ensino formulando uma concepção mais ampla do processo educativo, voltado para a integração do homem na sociedade. Neste contexto, as tecnologias de informação podem ser utilizadas pelas instituições de ensino, visando adequação de seus conteúdos à realidade.

Considerando que a avaliação institucional passou a integrar a totalidade das universidades públicas federais, torna-se instigante a compreensão dos fundamentos que nortearam a sua estruturação e condução. No entanto, essa auto-avaliação ainda não é uma prática contínua na UFSC. E desde que ingressou na universidade, o pesquisador desse trabalho nunca participou de uma auto-avaliação voltada para o curso que está concluindo. Com isso, apresenta-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso: *Qual a atual percepção dos formandos do segundo semestre de 2009 do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em relação ao curso, com base no Programa de Auto-Avaliação Institucional?*

## 1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos a seguir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a atual percepção dos formandos do segundo semestre de 2009 do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em relação ao curso, com base no Programa de Auto-Avaliação Institucional.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o Programa de Auto-Avaliação Institucional da UFSC;
- b) Identificar a atual percepção dos formando do segundo semestre de 2009 quanto as potencialidades e as fragilidades do curso de Administração da UFSC;
- c) Propor recomendações as fragilidades identificadas.

### 1.2 JUSTIFICATIVAS

O processo de avaliação institucional tem pautado muitas discussões acerca da qualidade das universidade nas duas últimas décadas no Brasil. E um dos cursos que mais vem crescente em quantidade é o de Administração. Essa conclusão é segundo números do Conselho Federal de Administração (2009) que mostra que existiam 305 curso de graduação em Administração em 1980. Já em 2006, esse número sobe para mais de 2.000.

Porém, no curso de Administração da UFSC, não existe atualmente uma ferramenta que capta a percepção dos alunos sobre a qualidade da infra-estrutura, do corpo docente, das iniciativas institucionais e outros fatores que influenciam na formação desses universitários

Sendo assim, o pesquisador acredita que a importância desse trabalho se da ao fato de que a melhor forma de desenvolvimento de uma pessoa, instituição ou organização é quando esta tem o conhecimento de suas principais potencialidades, podendo trabalhar em práticas para mantê-las e/ou refiná-las, e suas fragilidades, criando estratégias e planos de ação para atuar no problema.

A pesquisa também é viável, pois a metodologia a ser seguido e muitas informações utilizada para este trabalho estão disponível no *website* do PAAI. Além disso, o pesquisador é colega de classe da maior parte da população estudada, facilitando o momento de coleta de dados.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta etapa pretende aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema e pautar as várias posições existentes sobre o mesmo, levantando os pontos de concordância e discordância das várias posições, estabelecendo, dessa maneira, a base teórica para continuação do projeto

### **2.1 UNIVERSIDADE**

É difícil abordar um assunto tão abrangente como universidade pois “é um lugar - mas não só ela - privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional” (WANDERLEY, 1988, p. 15). Citando Marcovitch (1998, p. 23), ele justifica a existência das universidade dizendo que é o melhor lugar possível para uma enriquecedora transição da adolescência para a juventude e, depois, para a idade adulta e completa: "A universidade tem ainda o papel de formar a cidadania. Cabe-lhe, e talvez seja essa a sua principal função, desenvolver a inquietude do ser social"(MARCOVITCH, 1998, p. 23).

Uma universidade é uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. A pesquisa inicia sua fundamentação falando sobre as universidades modernas e o papel que ela desempenhava dentro dos Estados-Nação, seguida de uma abordagem dessa instituição na perspectiva de uma organização.

#### **2.1.1 A Universidade Moderna**

O advento da universidade moderna ocorreu nos finais do século XVIII e no século XIX e está associado às reformas de von Humboldt na Prússia e de Napoleão em França. A universidade moderna foi um instrumento capital na construção e reforço do Estado-Nação, sendo assumida como "um agente de reconstrução nacional, e uma bolsa de recrutamento para o aparelho do Estado” (NEAVE; VAN VUGHT, 1994, p. 268). As universidades competiam, para além da preparação dos quadros superiores da burocracia do Estado, assegurar a socialização dos estudantes para que pudessem assumir as suas funções na sociedade,

promover a mobilidade social dos mais aptos e ser um lugar de discussão livre e independente das questões críticas da sociedade.

As instituições de ensino superior deviam desempenhar um papel central no âmbito do projeto de forjar uma identidade política nacional, através da preservação e desenvolvimento da cultura nacional. Estas duas metas eram percebidas como sendo coerentes e parte do mesmo projeto geral de consolidação do Estado-Nação, com efeitos visíveis tanto no aparelho do Estado como na universidade. Segundo Neave e van Vught (1994) a incorporação da Universidade no âmbito da coordenação do Estado foi concomitante com o desenvolvimento do Estado-Nação na Europa, quer como símbolo e como repositório da identidade nacional, quer como instrumento para conservação da cultura nacional e, através da unificação cultural como a manifestação da exigência de um país a um lugar entre as nações – o equivalente cultural das preocupações atuais, mais restritas, com a competitividade econômica.

O Estado-Nação teve profundas conseqüências no que diz respeito aos padrões de controlo e de administração no mundo universitário. Em primeiro lugar, ao colocar a Universidade no topo das instituições definidoras da identidade nacional, também colocava o ensino superior claramente no âmbito do domínio público enquanto responsabilidade nacional. A Universidade ficou, por isso, sujeita à superintendência da administração pública, deixando de ser objeto de privilégios reais. E, acrescenta-se, a construção do Estado-Nação caminhou lado a lado com a incorporação da academia nas fileiras do serviço de estado, cumprindo-se, assim, a implícita obrigação de servir a comunidade nacional (NEAVE; VAN VUGHT, 1994, p. 265).

Por um lado, a postura do Estado era, regra geral, centralizadora. O Estado sentia-se com legitimidade para definir o que considerava "conhecimento útil" a lecionar nos diversos cursos fixando centralmente o elenco das disciplinas e cargas horárias. Gruber (1982, p.260), a propósito das reformas educativas de Maria Teresa e de seu filho José II na Áustria, afirma que os três princípios da reforma educativa eram a uniformidade, a universalidade e a utilidade. Um sistema estável de educação, universal e uniforme, devia garantir em todas as áreas um sistema mental uniforme (virtudes cívicas e espírito nacional) e o sistema educativo devia ser colocado sob o controle firme do Estado.

Isso traduzia o princípio da homogeneidade legal segundo o qual as formações oferecidas pelas diversas instituições de ensino superior de um país, e os respectivos diplomas, deviam ser homogêneos, como forma de assegurar a igualdade dos cidadãos na competição pelos empregos do Estado, então o principal empregador dos detentores de um diploma universitário. O Estado atuava como regulador único do sistema de ensino superior recorrendo aos mecanismos tradicionais de regulação pública de que se salientam a publicação da legislação (a vida das instituições era fortemente regulada por decreto, portaria,

despacho, regulamentos vários), o financiamento e, em muitos casos, a nomeação dos próprios docentes. Por outro lado, apesar do reconhecimento da contribuição das universidades para a formação dos quadros superiores da Nação, estas não eram vistas como simples fábricas de pessoal especializado de nível superior.

A universidade tinha, também, um papel na formação da cidadania, na transmissão de valores e na defesa e promoção da cultura nacional. Por exemplo, no Alvará Real (*Royal Charter*) que, em 1650, estabeleceu nos EUA o Harvard College (hoje a prestigiada Universidade de Harvard) determinava-se que os alunos deveriam ser encorajados a respeitar as idéias e a sua livre expressão, a rever-se na descoberta do conhecimento e no pensamento crítico, a procurar a excelência num espírito de cooperação e a assumir responsabilidade pelas ações pessoais.

A garantia do cumprimento integral da missão das universidades era função do Estado que devia defender a liberdade acadêmica contra interferências indesejadas, garantindo os interesses, por vezes conflitantes, das profissões, das regiões, das igrejas e mesmo dos políticos. Segundo Neave e van Vught (1994, p. 271) constitui uma característica fundamental do modelo de controlo estatal que o Estado subscreva a não interferência de interesses externos na liberdade individual de ensinar e de aprender, enquanto monopólio de acesso aos processos curriculares que conduzem ao serviço público, ou enquanto subordinação administrativa a um ministério todo poderoso.

Também Newman (2000, p. 22) justifica esta posição do Estado argumentando que:

A Universidade fornece ainda outro tipo importante de serviço quando serve de lugar de debate livre e aberto e como fonte de conhecimento e de questões críticas. Quando a Universidade segue estas tradições, todas as partes são ouvidas e há preferência pela evidência em vez da ideologia. Como prolongamento desta tradição, a Universidade encoraja os seus alunos a pensar de forma crítica, a fazer perguntas, e a pôr em causa os dogmas estabelecidos. São estas características que tornam a Universidade tão importante para uma sociedade democrática e tão ameaçadora para os governos autoritários. A convicção foi sempre a de que qualquer ataque a este carácter aberto, objetivo da vida universitária viria de fora. O que justifica todos os esforços para proteger a liberdade acadêmica.

Esse conceito de universidade coloca no seu centro a importância do conhecimento e da sua institucionalização, libertos da tutela da Igreja, do Estado e das solicitações sociais e económicas. Assumia-se que era da competência e do interesse do Estado assegurar a “liberdade” da universidade, na medida em que o conhecimento institucionalizado garantia a força unificadora de que o próprio Estado necessitava para se legitimar a si próprio, quer como a suprema instituição nacional quer como Estado da Cultura. O modelo de autonomia

acadêmica, ou mais precisamente de liberdade acadêmica, centrava-se nos acadêmicos enquanto indivíduos e não na academia enquanto instituição, e o Estado atuava enquanto "tampão" para impedir que facções nacionais e interesses particulares pusessem em causa a procura do conhecimento como um fim em si mesmo.

Enquanto esse modelo assumia que as universidades são parceiros do Estado atuando enquanto a mais elevada expressão do próprio Estado e da cultura nacional, o modelo napoleônico era bastante mais restritivo no que diz respeito à autonomia acadêmica. Contudo, o modelo jacobino e o modelo em discussão não são contraditórios. Eles partilham o mesmo objetivo e a mesma consciência de que é necessário proteger a instituição universitária contra a influência de interesses "estranhos" à universidade e, como afirmam Neave e van Vught (1994, p. 271) apesar das diferenças muito substanciais entre os dois conceitos de autonomia, ambos implicam uma semelhança fundamental na tarefa que atribuem ao Estado na sua relação com a Universidade. Quer o controlo do Estado envolva elementos de parceria, quer se baseie no seu todo num princípio de subordinação e de prestação de contas administrativa em relação ao topo da hierarquia estatal, a autonomia acadêmica não era simplesmente uma questão de proteger o setor modernizador da sociedade contra as pressões, pretensões e recomendações especiais provenientes de interesses particulares e privilégios herdados.

### **2.1.2 Universidades como organizações**

Segundo Scott e Meyer (1991) todas as organizações têm seu comportamento sujeito a pressões ambientais, podendo essas pressões originarem-se do ambiente técnico e institucional. Quanto às universidades, os autores afirmam que elas situam-se em ambientes institucionais fortes e ambientes técnicos fracos, ou seja, estão mais sujeitas à critérios de legitimação do que de desempenho técnico, eficiente.

Baldrige *et al.* (1971) escrevem que organizações variam significativamente em muitos aspectos como: tipos de clientes, tecnologias, habilidades dos trabalhadores, estruturas e estilos de coordenação e relacionamento com seu ambiente externo. Existem muitos elementos comuns na operação de faculdades e universidades, hospitais, prisões, empresas, organizações governamentais, mas nunca duas organizações são iguais. Estes afirmam ainda que universidades são organizações singulares, diferindo na maioria dos seus aspectos das empresas industriais, empresas de serviços e organizações governamentais.

Enquanto organização complexa, a universidade apresenta cinco características específicas, as quais são descritas por Baldrige *et al.* (1971) como: objetivos ambíguos, *client service*, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

- **Objetivos ambíguos:** as universidades têm dificuldade de construir estruturas de decisão para enfrentar as incertezas e reduzir conflitos. A pergunta “qual é o objetivo da universidade?” normalmente apresenta-se como uma questão de resposta não consensual com uma lista longa de possíveis respostas, tais como: ensino, pesquisa, serviços para a comunidade local, administração de instalações científicas, apoio às artes, soluções de problemas sociais. A ligação entre a falta de clareza nos objetivos pode contribuir para explicar a prevalência da retórica no discurso da política acadêmica.
- **Client Service:** universidades são consideradas por Baldrige *et al.* (1971) como instituições processadoras de pessoas (*people-processing institutions*). Os “clientes” entram na organização com necessidades específicas e são “alimentados” dentro delas, as instituições agem sobre elas e depois devolvem-nas à sociedade. Na educação superior, os “clientes” são completamente capazes de falar por si mesmo e freqüentemente o fazem. Eles buscam voz no processo decisório e normalmente conseguem, tornando este mais complexo e menos sujeito a lógica da escolha racional.
- **Tecnologia problemática:** uma organização manufatureira desenvolve uma tecnologia específica que pode ser segmentada e rotinizada. Mas é difícil construir uma tecnologia simples para uma organização que lida com pessoas. Se às vezes faculdades e universidades não sabem claramente o que elas estão tentando fazer, elas freqüentemente não sabem também como fazê-lo.
- **Profissionalismo:** muitas organizações para lidar com objetivos ambíguos e tecnologia problemática empregam profissionais altamente treinados. No caso das universidades esses profissionais são professores, os quais usam um amplo repertório de habilidades para lidar com os problemas de seus “clientes”. Ao invés de dividir uma tarefa complicada num conjunto de procedimentos de rotina, trabalhos profissionais requerem que uma ampla variedade de tarefas seja desenvolvida por um único empregado. Outra implicação disso é que muitas vezes esses profissionais têm sua lealdade dividida entre as normas da corporação (profissão) e os objetivos da organização.

- Vulnerabilidade ambiental: todas as organizações interagem com seu ambiente social em alguma extensão. Mas, ainda que nenhuma organização seja completamente autônoma, algumas têm consideravelmente maior liberdade de ação do que outras. O grau de autonomia que uma organização tem em relação ao seu ambiente é um dos determinantes críticos de como ela será gerenciada. Faculdades e universidades estão no meio do contínuo entre independência e aprisionamento. Importante para uma abordagem institucionalista é a afirmação de Baldrige *et al.* (1971) de que quando organizações profissionais estão bem separadas das pressões do ambiente externo, então valores e normas profissionais exercem um papel dominante em moldar o caráter da organização. Por outro lado, quando forte pressão externa é exercida sobre faculdades e universidades, a autonomia operacional dos profissionais acadêmicos é seriamente reduzida.

Outro aspecto característico das organizações universitárias consiste da prevalência da inatividade na tomada de decisão, onde os participantes tendem a manterem-se distantes do processo político, julgando esta atividade como não compensadora. A participação se dá de forma fluída, conduzindo os indivíduos que participam do processo decisório fazê-lo de forma descontínua.

Ainda de acordo com Baldrige *et al.* (1971) o caráter complexo do sistema organizacional universitário não é satisfatoriamente explicado pelo termo padrão burocracia, pois este traz a conotação de estabilidade ou rigidez; organizações acadêmicas parecem mais fluídas. Burocracia implica distintas linhas de autoridade e estrito comando hierárquico; organizações acadêmicas têm falta de linhas de autoridade e têm empregados profissionais que demandam autonomia no seu trabalho. Burocracia sugere uma organização coesa com objetivos claros; organizações acadêmicas são caracteristicamente fragmentadas com objetivos ambíguos e contestados. Burocracias descrevem adequadamente certos aspectos de faculdades e universidades tais como os serviços de escritório e secretarias, captação de recursos, mas não se aproximam daqueles processos que se constituem na essência dessas organizações-política acadêmica.

Para melhor explicar o caráter diferencial desse tipo de organização, Cohen e March (1974) apresentaram o termo “anarquia organizada”. Esse termo deve-se ao fato de que em universidades amplos e generosos recursos permitem às pessoas irem em diferentes direções sem coordenação por uma autoridade central. Líderes são relativamente fracos e decisões são tomadas pela ação individual. Como objetivos são ambíguos, decisões são freqüentemente

produto de atividades não pretendidas e não planejadas. Nessas circunstâncias, reitores e outros líderes institucionais servem principalmente como catalisadores ou facilitadores de um processo contínuo. Eles não comandam, mas negociam. Eles não planejam compreensivamente, mas tentam aplicar soluções preexistentes aos problemas. Esses autores vinculam ao modelo anárquico um modelo específico de escolha denominado “lata de lixo”.

Cohen e March (1974) descrevem que dentro da “lata de lixo” vários problemas e soluções são depositados pelos participantes. No quadro 01 sugere-se algumas características que diferenciam organizações acadêmicas de organizações burocráticas tradicionais.

	<b>Organizações Acadêmicas (faculdades e universidades)</b>	<b>Burocracias Tradicionais (agências de gov. e indústrias)</b>
<b>Objetivos</b>	ambíguos, contestados e inconsistentes	objetivos claros, menos desacordo
<b>Serviços ao cliente</b>	<i>client-serving</i>	processamento de material, comercial
<b>Tecnologia</b>	confusa, não rotinizada e holística	clara, rotinizada e segmentada
<b>Staff</b>	predominantemente profissional	predominantemente não profissional
<b>Relações Ambientais</b>	muito vulnerável	menos profissional
<b>Imagem sumarizada</b>	anarquia organizada	burocracia

Quadro 01: Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais  
Fonte: Baldrige *et al.* 1971, p. 15

Baldrige *et al.* (1971) afirmam que os modelos burocrático, político e colegiado podem explicar alguns aspectos das faculdades e universidades e fazem referências à vários outros autores que apresentam características da universidade que se aproximam desses modelos. Stroup (*apud* HARDY E FACHIN, 1996, p.21), por exemplo, apresenta um conjunto de características do modelo weberiano que podem ser encontrado na universidade, como:

A coordenação era alcançada através da divisão de trabalho; as atividades eram padronizadas; critérios impessoais eram utilizados; uma hierarquia administrativa era visível; e regras e regulamentos formais eram utilizados.

Hardy e Fachin (1996) acrescentam ao debate a tese de que o modelo burocrático é explicativo, principalmente, dos aspectos estruturais da universidade brasileira e aproxima-se mais de tipos específicos de universidades como é o caso daquelas voltadas

fundamentalmente para o ensino, onde os profissionais têm um envolvimento menor com a instituição. No entanto, aquelas universidades voltadas mais para a pesquisa e formação de docentes e pesquisadores, com processos decisórios mais complexos e com envolvimento mais efetivo de docentes tendem a aproximarem-se mais dos modelos anárquicos e políticos ou de burocracias profissionais.

## 2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Nesse momento, é discutido o tema da Avaliação Institucional, já que as principais diretrizes foram retiradas de parte do programa de auto-avaliação da UFSC.

### 2.2.1 Contextualização da Avaliação Institucional

Avaliar não é uma idéia nova, sempre ocorreu nas Instituições de Ensino Superior, formal ou informalmente. Faz parte do cotidiano das universidades de forma difusa, por intermédio de relatórios de gestão ou solicitados por órgãos superiores como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e tantos outros envolvidos com a Educação Superior, ou dados estatísticos e outras informações de competência e responsabilidade de órgãos da estrutura interna das universidades.

Para Jacobsen (1996, p.13):

Inicialmente, o uso desse instrumento visava, na maioria das vezes, verificar o grau de eficiência e o grau de eficácia no alcance dos objetivos organizacionais. Isto tudo, é claro, ligado a uma visão mecanicista dos processos de produção. Hoje, porém, a manipulação e o emprego deste instrumento estão mais ligados à nova concepção holística de mundo, exigida àqueles administradores que desejam altos graus de eficiência e de eficácia das atividades desenvolvidas nas suas organizações.

O conceito apresentado por Meyer (*apud* JACOBSEN, p. 15, 1996) se mostra válido quando coloca que para mensurar os esforços da organização, sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância é necessário um instrumento de avaliação, que vise a implementação de novas estratégias nas IES.

Ou seja, existe dois processos interagindo nessa atividade avaliativa: o de mediação e de avaliação. De acordo com Jacobsen (1996) o primeiro descreve quantitativamente ou qualitativamente o objeto em estudo, enquanto que o segundo propõe-se a interpretação e emissão de juízo de valor.



Para Dressel (1985, *apud* JACOBSEN, p. 15, 1996), por exemplo, avaliação implica na coleta e interpretação, através de meios formais e sistemáticos, de informações relevantes que servem de base para julgamento racional em situações de decisão.

De um modo ou de outro, avaliar a instituição não significa necessariamente (e não deveria ser) um meio fundamentado por informações para punição do objeto avaliado, mas, sim, um processo que exige questionamento e reflexão sobre as ações, para que, ao apoiar as decisões, possa levar a correções e direcionamentos buscando o crescimento do indivíduo e dos processos da organização, implementação de novas estratégias (JACOBSEN, p.16, 1996).

As condições da qualidade não são um conceito estático, mas dinâmico pois se trata de um processo de melhoria contínua de bens e serviços. Esta melhoria só é possível de obter por meio de processos de avaliação permanente. Atualmente há um empenho no estudo desta matéria pelas autoridades e órgãos governamentais de diversos países. Este empenho consiste em sensibilizar para necessidade de ser avaliar as instituições de ensino superior permanentemente. Diversos eventos têm sido realizados em torno deste assunto com profissionais das diversas áreas das instituições de ensino superior com o propósito de buscar uma melhor qualidade dos serviços prestados pelas instituições de ensino superior.

Qualidade requer constante atenção e compromisso de todos e em todos os níveis da instituição, é um processo contínuo que não acaba nunca é uma jornada não um destino.

Com este objetivo o grupo de gestão das instituições de Ensino Superior, vêm incorporando novos instrumentos de gerenciamento em seu campo de atuação buscando mudança de cultura institucional, implantação de programas de qualidade, desenvolvimento de programas de avaliação institucional permanentemente procurando a melhoria continuamente das suas atividades institucionais.

A melhoria contínua é compreendida como um processo de questionamento, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas administrativas das universidades destinadas a aprimorar o cumprimento de sua missão como instituição social.

Por isso, a palavra avaliação talvez seja hoje uma das mais usadas na comunidade universitária, havendo um absoluto consenso entre os integrantes da comunidade universitária sobre a importância e a necessidade dos resultados da avaliação.

### 2.2.2 Avaliação como estratégia de mudança

Os resultados da avaliação em instituições de ensino superior tem sido utilizados como um instrumento de questionamento em busca da qualidade e eficiência dessas instituições no conjunto de seus serviços. Avaliar os resultados supõe também que exista uma metodologia adequada de coleta de informações que, evidentemente, precisam ser objetivas. Somente assim será possível saber exatamente o que as pessoas ou a sociedade pensam de nossos serviços. De nada adiantaria avaliar dados que não correspondem à verdade.

Passa assim o resultado da avaliação ser decisivo para que se possa perceber com maior clareza os erros e acertos e para que as mudanças qualitativas ou novas propostas possam ser encaminhadas.

Para se proceder a mudanças qualitativas e o encaminhamento de novas propostas tornar-se relevante um processo de reflexão inerente a qualquer atividade humana analisando as ações realizadas, ao mesmo tempo orientando as ações futuras, devendo portanto, a avaliação constituir-se em um instrumento indispensável à gestão das instituições de ensino superior.

A avaliação é um termo que faz parte do cotidiano das pessoas. A palavra tem diversos significados, o mais comum tem relação com atribuição de valor. A própria etimologia da palavra, tem muito a ver com valor. Percorrendo algumas definições temos por exemplo no dicionário Aurélio, que é avaliação é determinar valia ou valor.

Tyler (1950 *apud* RISTOFF, 1996) diz que a avaliação é um processo para determinar até que ponto os objetivos educacionais foram realmente alcançados. Segundo Belloni (1994), a avaliação é um processo sistemático na busca de subsídios para o aperfeiçoamento institucional, em que a instituição que esta sendo avaliada possa desenvolver suas atividades num nível de qualidade melhor.

A avaliação institucional também é um instrumento de questionamentos na busca de qualidades e eficiência. Para Meyer Jr. (1993) a avaliação é um instrumento indispensável de gestão necessária para se mensura os esforços da organização, na sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância.

Para Dias Sobrinho (1995), a exigência da avaliação tem crescido na mesma proporção em que aumenta a crise das universidades, em grande parte em virtude das dificuldades orçamentárias e da sua crescente incapacidade de responder satisfatoriamente às múltiplas, complexas e até mesmo contraditórias demandas que lhe são postas Assim, a

avaliação institucional, torna-se se um poderoso instrumento na busca de resolução dos problemas existentes entre a universidade e as políticas governamentais, provando a sua importância para a sociedade, razão pela qual ela existe e é mantida.

Buarque (1993), acredita que nas últimas décadas, mais do que em outros períodos da história, a universidade vem passando por momentos de degradação e de descrédito da qualidade de sua produção. Esse fator negativo ou descrédito, manifesta-se de forma contundente pela crise vivenciada pela ciência e pela perda de credibilidade institucional da Universidade. As instituições de ensino superior sofrem, em quase todas as partes do mundo, pressões para demonstrar sua eficácia. Essas pressões levam ao desenvolvimento e instalação de sistemas de avaliação que assumem características particulares segundo a realidade cultural em as instituições fazem parte.

Tendo em vista a consideração de aspectos culturais o sucesso da avaliação institucional nas universidades é condicionado por fatores que se relacionam com a utilização de parâmetros de comparação e instrumentos de medição e outros relacionados com o envolvimento da comunidade objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Meyer (1993) diz que objetivo da avaliação é produzir de forma sistemática, informações para a tomada de decisão, buscando o aperfeiçoamento dos processos, dos produtos e do desempenho da organização, respeitando fatores culturais da instituição.

É utópico imaginar-se a possibilidade de elaborar uma metodologia de avaliação tão objetiva e perfeita que pudesse, por si mesma, eliminar ambigüidades e contradições inerentes a qualquer empreendimento humano. No entanto, entende-se ser possível diminuir essas ambigüidades e contradições pela análise das experiências, identificando-se os fatores culturais, técnicos e políticos que condicionam positiva ou negativamente, o desenvolvimento do processo avaliativo nas instituições públicas de ensino superior.

A prática avaliativa, deve se preocupar em apresentar para a sociedade a qualidade e a excelência da produção universitária, com todas as dificuldades financeiras, e as incertezas do futuro que são colocadas, principalmente as Instituições Públicas de Ensino superior, que quase que diariamente são veiculadas pela imprensa em geral, sendo uma organização que merece respeito pelo desempenho de seu papel social.

As Universidades, pela multiplicidade de suas funções, ambigüidade de seus objetivos e a pluralidade ideológica de seus membros, conduz para uma formação de diferentes concepções sobre a avaliação institucional. Neste contexto, não há consenso quanto ao tipo ou o modelo de avaliação a ser adotado por essas organizações.

Segundo Penna Firme (1994), o maior desafio está nas verdadeiras avaliações, que devem captar não somente aquilo que nossas preocupações, os nossos propósitos determinam, mas aquilo que aparece no caminho. O fato é que internamente as instituições universitárias, apresentam uma resistência natural a respeito de qualquer forma de avaliação, por que a percepção de avaliação está relacionada a prêmios e castigos.

Dias Sobrinho (1995) faz uma colocação que leva a alguns questionamentos quando diz que a questão central da avaliação é a qualidade, termo portada de uma semântica dispersa, especialmente quando referida a educação. Como é sempre o caso de valores, mergulhado em sistemas filosóficos, político ético e cultural, a noção de qualidade educativa é variável no tempo, no espaço e sobretudo nas diversas organizações intersubjetivas. Para Dias Sobrinho (1995), chegar a um consenso de que qualidade estão almejando neste contexto multidisciplinar é uma grande dificuldade.

Sguissardi (1997) tem uma concepção de que avaliar o ensino superior e a universidade é preciso urgente, mas é necessário saber-se, antes, de qual avaliação se está falando. Para tanto, impõe-se de antemão o exercício da crítica às diferentes propostas de avaliação, nesta época de tantos apelos e urgências fundadas em princípios e conceitos tidos como validade universal.

Schwartzman (1987) destacou que a principal função dos processos avaliativos é trazer a questão da qualidade para o primeiro nível das preocupações de todos os que se interessam e participam da vida da instituição universitária.

Freitas e Silveira (1997), colocam que avaliação constitui na última década, tema relevante para as universidades brasileiras como instrumento necessário à (re)orientação de rumos que conduzam à eficiência e qualidade dos serviços por elas oferecidos. As autoras argumentam que é consenso de diversos autores que a avaliação institucional não faz parte da discussão de proceder ou não, mas a preocupação é qual a metodologia que conduzirá a maior qualidade e eficiência.

Independentemente de sua estrutura organizacional, a universidade, antes de tudo, é parte de um modelo político-cultural condicionada pelo contexto em que está inserida, seus objetivos estão necessariamente relacionados aos objetivos da sociedade.

A principal função de um processo de avaliação é examinar a qualidade dos serviços prestados, destacando sua relevância. Uma vez que qualidade é um conceito complexo com múltiplas dimensões, utilizam-se métodos quantitativos e qualitativos para sua mensuração.

Não há dúvida de que avaliação é uma prática necessária às instituições de ensino superior. Por intermédio dela que se pode emitir, com maior segurança juízo de valor sobre a

qualidade do trabalho e de seus produtos numa instituição comparando-se o desempenho organizacional com padrões previamente conhecidos e determinados

A causa fundamental dos problemas enfrentados pelas Universidades, segundo a literatura parece estar voltada para falta de consciência nacional, sobre o verdadeiro papel que ela exerce no desenvolvimento da sociedade. Principalmente, as Universidades podem ter na avaliação um mecanismo que permite melhorar a qualidade de suas atividades de ação e de produção de conhecimentos, permitindo a garantia da sua sobrevivência como instituição que desempenha funções públicas e conseqüentemente é responsável pela promoção de uma melhor qualidade de vida para a sociedade.

Acredita-se, portanto, como pressuposto de que a melhor qualidade das universidades está estritamente vinculada a Avaliação.

### **2.2.3 Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB**

A discussão do tema da “avaliação institucional” nas universidades brasileiras tomou corpo na década de 90, acompanhando um fenômeno já implantado na Europa e nos Estados Unidos, quando essas instituições começaram a praticar a avaliação institucional e a desenvolver teorias sobre essa prática (DIAS SOBRINHO, 1995).

No Brasil, em julho de 1993, a partir de iniciativa da comunidade universitária, o MEC criou a Comissão Nacional de Avaliação e o seu Comitê Assessor, ambos constituídos por representantes da comunidade científica, que elaboraram e passaram a implementar o PAIUB. Em 1994, o Documento Básico do PAIUB ficou pronto, passando então, as universidades, a integrá-lo e a receber auxílio para a execução de seus projetos de avaliação institucional.

A avaliação institucional tem como objetivo rever o projeto acadêmico e sóciopolítico-administrativo da universidade, visando promover uma permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas. Esse objetivo é garantido por ações específicas tais como: assegurar a qualidade da ação universitária; prestar contas à sociedade das ações da instituição; diagnosticar, planejar e executar melhorias das tarefas acadêmicas nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão; explicitar as diretrizes de um projeto pedagógico; explicitar as diretrizes de um programa sistemático e participativo de avaliação e, conseqüentemente, de ações corretivas; além de planejar estrategicamente a instituição,

adequando-a ao momento histórico em que se insere e permitindo a capacidade de responder às modificações estruturais da sociedade brasileira.

Para o PAIUB, o processo de avaliação institucional deve buscar atender à tripla exigência de ser: a) um processo contínuo de aperfeiçoamento; b) uma ferramenta para planejamento da gestão universitária e c) um sistema de prestação de contas à sociedade.

Ainda segundo esse Programa, avaliar uma instituição universitária envolve campos distintos e o desenvolvimento de uma metodologia ampla, que pode se constituir num processo difícil de ser executado. Assim, o documento básico do PAIUB sugere que a avaliação da produção acadêmica, da administração, do ensino e da extensão na universidade seja feita a partir da ênfase na área de ensino de graduação, mesmo que os indicadores considerem aspectos relativos ao conjunto da instituição.

O documento básico do PAIUB justifica a ênfase no ensino de graduação pela abrangência desse universo dentro da instituição e pelos seus grandes efeitos multiplicadores e desdobramentos na sociedade. O documento destaca ainda que qualquer identificação e resolução de problemas nessa área poderão proporcionar um impacto imediato na instituição.

Uma das características mais marcantes do PAIUB é a adesão voluntária e o respeito à identidade institucional. Talvez por isso, em outubro de 1996, ao ser publicado o Decreto nº 2.026 e sua complementação pela Portaria nº. 302, de 07 de abril de 1998, o PAIUB passou a atender aos dispositivos legais no procedimento de avaliação de desempenho individual das instituições de ensino superior.

A importância do PAIUB cresce ainda mais quando observamos, no Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, a seguinte determinação:

“Art. 14. A autorização e o reconhecimento de cursos e respectivas habilitações e o credenciamento das instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, organizadas sob quaisquer das formas previstas neste Decreto, serão concedidos por tempo limitado, e renovados periodicamente após processo regular de avaliação.

...  
§ 2o Os procedimentos e as condições para a avaliação e reavaliação, para o credenciamento, descredenciamento e credenciamento das instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, serão estabelecidos em ato do Ministro de Estado da Educação e do Desporto, atendidas as disposições do Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996.”

Assim, dentro desse novo engajamento normativo, o PAIUB é considerado um articulador das diversas avaliações que acontecem dentro da instituição de ensino superior: o Exame Nacional de Cursos, a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, as avaliações conduzidas pelas Comissões de Especialistas de Ensino da SESu e a avaliação dos

programas de pós-graduação da CAPES, sendo utilizado nas autorizações e reconhecimento de cursos e no credenciamento e re-credenciamento das instituições de ensino superior.

Nesse sentido, a finalidade de um projeto de avaliação que atenda as prerrogativas legais do PAIUB deve ser a melhoria do projeto pedagógico e o desenvolvimento institucional, a partir da reflexão e análises dos resultados obtidos, com vistas à elaboração de novas metas e propostas que conduzam a instituição a altos padrões de qualidade.

Para construir esse projeto, o PAIUB sugere que as seguintes etapas sejam contempladas:

- “avaliação interna: realizada pela instituição, com a participação de todas as instâncias e segmentos da comunidade universitária, considerando as diferentes dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

- avaliação externa: realizada por comissão externa, a convite da IES, a partir da análise dos resultados da avaliação interna e de visitas à instituição, resultando na elaboração de um parecer.

- reavaliação: consolidação dos resultados da avaliação interna (auto-avaliação), da externa e da discussão com a comunidade acadêmica resultando na elaboração de um relatório final e de um plano de desenvolvimento institucional”.

Para a construção do projeto de avaliação institucional, Ristoff (1996) sugere que sejam considerados os princípios a seguir especificados:

- a. globalidade: avaliação de todos os elementos que compõem a vida universitária;
- b. comparabilidade: utilização de conceitos que permitam comparações entre IES;
- c. respeito a identidade institucional: observância das características próprias da instituição, visualizando-as no contexto das diferenças existentes no país;
- d) não premiação ou punição: avaliação para planejar e evoluir, impulsionando o processo produtivo e a autocrítica, assumir-se o erro ou falha como elemento pedagógico;
- d. legitimidade política: adesão voluntária dos membros nos procedimentos de implantação e na utilização dos resultados;
- e. legitimidade técnica: utilização de metodologia adequada à absorção das informações pela comunidade universitária; e
- f. continuidade: garantia da avaliação contínua

Assim, pela sua complexidade, um projeto de avaliação institucional deve contar com o envolvimento coletivo, para que seus princípios e objetivos efetivamente desencadeiem um contínuo processo na busca da melhoria da qualidade acadêmica.

#### **2.2.4 Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES**

O “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior” (SINAES) busca assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação. O sistema de avaliação deve articular, de forma coerente, concepções, objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo. Resguardadas as especificidades, os graus de autoridade e as responsabilidades de cada grupo de agentes, o sistema de avaliação é uma construção a ser assumida coletivamente, com funções de informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, melhoria institucional, auto-regulação, emancipação, elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas.

Dentre seus objetivos, estão:

- a. identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
- b. melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta;
- c. promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

Assim, para se mensurar o atendimento desses objetivos, foram traçadas indicadores para: a) a avaliação das instituições, na perspectiva de identificar seu perfil e o significado da sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, respeitando a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas; b) a avaliação dos cursos de graduação, com o objetivo de identificar as condições de ensino oferecidas, perfil do corpo docente, instalações físicas e organização didático-pedagógica e; c) a avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação, realizada pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), com a finalidade de aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. Este exame é



aplicado por meio de procedimentos amostrais, ao final do primeiro e do último ano do curso, com uma periodicidade máxima trienal. O Enade é acompanhado de instrumento de levantamento do perfil dos estudantes (questionário socioeconômico) e é considerado componente curricular obrigatório dos cursos.

O Sinaes propõe uma avaliação institucional integrada por diversos instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, condições de ensino e instrumentos de informação (censo e cadastro).

A coleta de informação se dá através de 3 meios: o censo da Educação Superior (integrado ao Sinaes e incluindo informações sobre atividades de extensão), o cadastro de Cursos e Instituições (integrado ao Sinaes) e as Comissões Próprias de Avaliação – CPA's (criadas nas IES com a atribuição de conduzir os processos de avaliação interna da instituição, da sistematização e de coleta de informações).

A divulgação dos resultados abrange tanto instrumentos de informação (dados do censo, do cadastro e outros) quanto de avaliação de mérito e de valor (pareceres das comissões de avaliação, informações sobre infra-estrutura, desenvolvimento profissional e condições de trabalho do corpo docente e técnico-administrativo, acervo bibliográfico, condições dos laboratórios didáticos e de pesquisa).

No Sinaes a integração dos instrumentos (auto-avaliação, avaliação externa, avaliação das condições de ensino, Enade, censo e cadastro) permite a atribuição de conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Os resultados da avaliação realizada pelo Sinaes subsidiam os processos de regulação que compreendem: credenciamento e renovação de credenciamento de IES; autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos.

Os resultados considerados insatisfatórios ensejam a celebração de um protocolo de compromisso firmado entre a IES e o MEC, no qual se estabelecem encaminhamentos, procedimentos e ações, com indicação de prazos e métodos a serem adotados pela IES para a superação das dificuldades.

#### 2.2.4.1 Roteiro básico do processo de avaliação institucional segundo o SINAES

Esse roteiro é utilizado: 1) por todas as instituições em seus processos de auto-avaliação e 2) pelas comissões externas, com as devidas adaptações aos perfis institucionais e

às características das áreas de conhecimento. Cada instituição orienta seu processo de avaliação seguindo, deste roteiro, os itens e indicadores que lhe forem pertinentes. Por exemplo, uma IES que não tenha pesquisa e pós-graduação não considera esses itens em sua avaliação. Por outro lado, além destes, outros podem ser incluídos por determinação de cada IES ou mesmo por decisão da entidade ou associação que a represente. Essas unidades de análise fornecem os elementos essenciais para a elaboração dos indicadores. Esse roteiro e os indicadores que lhe correspondem são constantemente aperfeiçoados e precisados, a partir das recomendações e de estudos da comunidade acadêmica e do MEC.

No roteiro a seguir constam os indicadores qualitativos. Os dados quantitativos a serem considerados deverão levar em conta informações usualmente produzidas e disponibilizadas nos sistemas de informação dos órgãos oficiais, especialmente os obtidos pelo Censo e Cadastro.

1. Missão (vocação, compromissos, finalidades, visão, objetivos da instituição): Elementos fundamentais do projeto institucional. Identificar e avaliar as marcas que melhor caracterizam a instituição, definem sua identidade e indicam a responsabilidade social. Principais programas e processos que conferem identidade à instituição e melhor realizam suas finalidades e objetivos essenciais. Principais contribuições para o desenvolvimento da ciência e da sociedade. Características principais do clima acadêmico e psicossocial da IES.

2. Corpo de professores/pesquisadores: Descrever e qualificar esse conjunto de atores, com respeito à formação acadêmica e profissional, sua situação na carreira docente, programas/políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com o ensino, a pesquisa e a extensão, distribuição dos encargos, adesão aos princípios fundamentais da instituição, vinculação com a sociedade, concursos e outras formas de admissão na carreira docente etc.

3. Corpo discente: Descrever e qualificar o conjunto de estudantes, considerando como importante a questão da integração de alunos e professores de distintos níveis e sua participação efetiva na vida universitária. Parece ser importante conhecer também – para propor soluções – os dados sobre ingressantes, evasão/abandono, tempos médios de conclusão, formaturas, a realidade dos ex-alunos, as questões da formação profissional, a relação professor/aluno, a qualidade de vida estudantil, etc.

4. Corpo de servidores técnico-administrativos: Descrever e qualificar o conjunto dos servidores, considerando como importante a questão da integração dos atores da comunidade

universitária, servidores, alunos e professores. Sua formação profissional, sua situação na carreira, programas/ políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com a distribuição dos encargos, adesão aos princípios fundamentais da instituição, vinculação com a sociedade, concursos e outras formas de admissão na carreira, etc.

5. Currículos e programas: Concepção de currículo, organização didático-pedagógica, objetivos, formação profissional e cidadã, adequação às demandas do mercado e da cidadania, integração do ensino com a pesquisa e a extensão, interdisciplinaridade, flexibilidade/rigidez curricular, extensão das carreiras, inovações didático-pedagógicas, utilização de novas tecnologias de ensino, relações entre graduação e pós-graduação, etc.

6. Produção acadêmico-científica: Análise das publicações científicas, técnicas e artísticas, patentes, produção de teses, organização de eventos científicos, realização de intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais, formação de grupos de pesquisa, interdisciplinaridade, política de investigação, relevância social e científica, etc.

7. Atividades de extensão e ações de intervenção social – vinculação com a sociedade: O valor educativo da extensão, sua integração com o ensino e a pesquisa, políticas de extensão e sua relação com a missão da universidade, transferências de conhecimento, importância social das ações universitárias, impactos das atividades científicas técnicas e culturais para o desenvolvimento regional e nacional, relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho, participação de alunos, iniciativas de incubadoras de empresas, capacidade de captação de recursos, pertinência e equidade, ações voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, programas de atenção a setores sociais, etc.

8. Infra-estrutura: Análise da infra-estrutura da instituição, em função das atividades acadêmicas de formação e de produção de conhecimentos. Considerar especialmente as salas de aulas, os laboratórios, as bibliotecas, restaurantes, áreas de lazer, transporte, tendo em conta o ensino, a pesquisa, a extensão e, de modo especial, as finalidades da instituição.

9. Gestão: Avaliar a administração geral da instituição e de seus principais setores, na perspectiva da globalidade. Avaliar os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da democracia interna, especialmente nos órgãos colegiados, as relações profissionais. Avaliar as políticas de desenvolvimento e expansão institucional. Pessoal administrativo: seu perfil, sua capacitação, políticas de melhora quanto à qualidade de

vida e qualificação profissional. Orçamento: eficiência e eficácia na utilização dos recursos, etc.

10. Outros: Avaliar outros itens não mencionados e que sejam importantes para a instituição. Por exemplo, cursos não universitários, cursos a distância, hospitais, teatros, rádios, atividades artísticas, esportivas e culturais, etc., mas sempre tendo em vista as finalidades essenciais e a missão da IES.

### 3 METODOLOGIA

Concluída a etapa anterior, a qual serve de base teórica para consecução dos objetivos propostos, passa-se para a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. A metodologia de pesquisa científica é um dos elementos constitutivos de um projeto de pesquisa. Por ser geralmente uma parte complexa ela deve merecer um maior cuidado por parte do pesquisador.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa pôde ser classificada como: quantitativa, pois foram utilizados instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados, para que se pudesse medir as relações entre variáveis; e descritiva, já que expõe características de determinada população ou de fenômeno

Em relação aos meios, a pesquisa caracteriza primeiramente como pesquisa de campo, pois foi realizada uma investigação no local onde ocorre o fato, neste caso a análise dos formandos do segundo semestre de 2009 do curso de Administração da Universidade Federal e Santa Catarina; participante, pois as pesquisas participantes não se atem somente à figura do pesquisador, tomando parte pessoas implicadas no problema de investigação (VERGARA, 1997). E por último, *ex-post facto*, pois não há a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo.

#### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Foram coletados dados primários para a realização dessa pesquisa. Os dados primários caracterizam-se por terem sido coletados pelo próprio pesquisador, junto aos alunos de Administração da UFSC.

Entende-se por população “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 1997, p. 48).

Neste caso, a população em estudo foram os alunos do curso de Ciências Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que concluirão a graduação no

segundo semestre do ano de 2009. Tiveram acesso ao instrumento de coleta de dados os alunos que fazem parte da população da pesquisa.

Já que não é necessário para os formandos cursar todas as disciplinas da última fase no seu semestre de graduação, o pesquisador solicitou na Secretaria de Cursos do Centro-Sócio Econômico uma lista com os e-mail's desses. De acordo com essa lista, o número total de formandos no segundo semestre de 2009 é 80, sendo 46 regularmente matriculados no período matutino e 34 no período noturno.

Obteve-se 52 respondentes entre o período de 13 e 19 de outubro de 2009. Ou seja, num período de 1 semana, 65% da população participou como respondente do instrumento de pesquisa.

Optou-se pela participação voluntária e estimulada dos participantes, mantendo-se o método utilizado no PAAI e principais auto-avaliações institucionais do país. Sendo assim, a amostra não é probabilística.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa, o instrumento de pesquisa foi praticamente o mesmo questionário com perguntas fechadas do 1º Ciclo do PAAI que foi destinado aos alunos de graduação da UFSC, porém com algumas adaptações de nomenclatura. E assim, como no PAAI, a coleta de dados se deu através de formulários eletrônicos. Para isso, o pesquisador elaborou um questionário no *Google Docs*, e depois enviou por *e-mail* a população participante da pesquisa.

Os formulários seguiam a escala de mensuração *Likert*, com caráter quantitativo em termos de frequência de respostas nas opções “Péssimo, Fraco, Regular, Bom, Ótimo”. Porém, foi colocado nas instruções do questionário que não era necessário responder todas as perguntas. As questões deveriam ficar “em branco” quando se tratava de uma pergunta que não se aplicava ao respondente ou era de desconhecimento deste.

Além disso, o questionário estava dividido em 6 sessões com 19 questões. As 7 primeiras questões faziam parte da sessão sobre Infra-estrutura; a pergunta 8 tratava da sessão de Políticas Institucionais; já a questão 9 fazia parte da sessão sobre Organização e Gestão. A sessão sobre Políticas Estudantis estava abordada na questão 10. Entre as perguntas 11 e 15, o questionário coletava informações acerca da sessão Comunicação. E para fechar, da perguntas 16 a 19, a sessão contemplada era sobre Missão e Perfil.

As ações de sensibilização iniciaram-se no dia 10 de outubro de 2009, com a passagem em sala de aula na disciplina Desenvolvimento de Recursos Humanos (nona fase) pelo pesquisador, tanto no período matutino como noturno. No dia 13 do mesmo mês, foram enviados e-mail's para a população estudada, explicando o porque da pesquisa e algumas instruções específicas.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para fins de análise dos dados, o pesquisador utilizou-se dos mesmos critérios do PAAI em relação ao questionário eletrônico aplicado com os graduandos da UFSC. Considerou-se o percentual de respostas dentre os que efetivamente opinam, que expressam sua satisfação ou insatisfação, isto é, excluindo-se as respostas “em branco”. Na sistemática de análise, tendo em vista a identificação de aspectos positivos e aspectos negativos, a resposta na opção “Regular” é interpretada como ponto de inflexão, à sua direita as evidências são de satisfação e à sua esquerda são de insatisfação.

Desta forma, foram propostos os seguintes parâmetros de avaliação:

- **ALTAMENTE SATISFEITO** - quando o somatório do percentual de respostas “bom e ótimo” é maior ou igual a 75%;
- **SATISFEITO** - quando o somatório do percentual de respostas “bom e ótimo” é maior ou igual a 50% e menor que 75%;
- **REGULARMENTE SATISFEITO** - quando nem o somatório do percentual de respostas “bom e ótimo” e nem de “péssimo e fraco” é maior que 50%;
- **INSATISFEITO** - quando o somatório do percentual de respostas “Péssimo e Fraco” é maior ou igual a 50% e menor que 75%;
- **ALTAMENTE INSATISFEITO** - quando o somatório do percentual de respostas “Péssimo e Fraco” é maior ou igual a 75%;

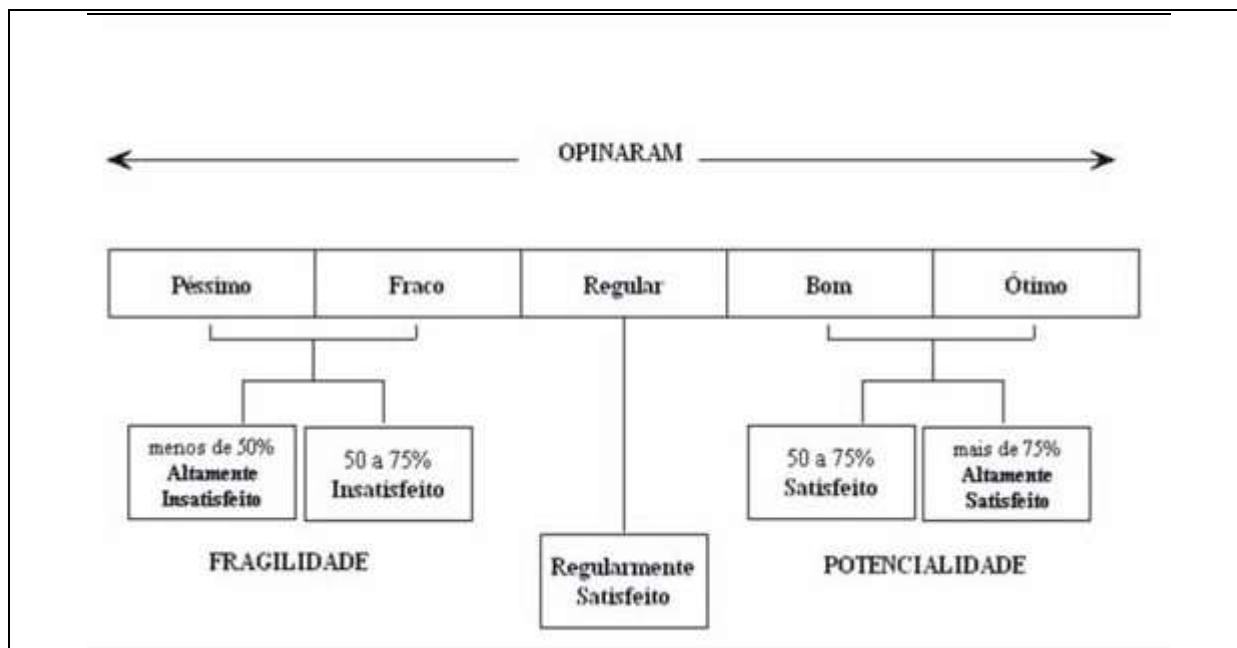


Figura 1. Parâmetros de avaliação dos formulários eletrônicos de coleta de dados

Fonte: Relatório do 1º ciclo do programa de auto-avaliação institucional UFSC, 2007

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa está limitada a assuntos inerentes a percepção dos formando do curso de Administração da UFSC no segundo semestre de 2009. Não se trata da visão de todos os graduandos do curso em pesquisa.

Além disso, os resultados encontrados se tratam de uma pesquisa aplicada. Ou seja, as conclusões tiradas são como uma “foto” da percepção da população pesquisada naquele momento.

E por fim, não se pode generalizar as potencialidades e fragilidades relatadas no trabalho com os demais curso de Administração, pois o objetivo da pesquisa era analisar no contexto do curso de Administração da UFSC.



#### **4 PROGRAMA DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - PAAI**

O Programa de Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina obedece às orientações e aos princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. De acordo com a portaria 2.051 de 09 de julho de 2004 do MEC:

“O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional”

O processo de auto-avaliação institucional tem o propósito de ser contínuo e de promover uma cultura de avaliação subjacente às estruturas e ações da instituição. É gerador de autoconhecimento institucional, amplifica o engajamento profissional, fundamenta a emissão de juízos de valor e articula ações de melhoria. Pode ser um instrumento de promoção do melhoramento da qualidade acadêmica, da intensificação das interações humanas, do fortalecimento da missão institucional e do engajamento dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

A organização e a implementação do Programa de Auto-Avaliação Institucional na UFSC representa um grande desafio devido à complexidade desta instituição, revelada pela diversidade de cursos oferecidos, pela multiplicidade da pesquisa e da extensão.

Neste sentido, o PAAI caracteriza-se como um processo contínuo e dinâmico, com a participação dos diversos segmentos da instituição - estudantes de graduação e de pós-graduação, servidores técnico-administrativos, professores e gestores - e representantes da sociedade civil organizada.

O Programa reconhece o caráter regulatório do SINAES e propõe um processo diagnóstico, formativo e de compromisso coletivo, tendo por objetivo identificar o perfil da instituição e o significado interno de sua atuação.

Este programa tem como objetivo geral realizar a auto-avaliação institucional, com base nos princípios do SINAES, visando à melhoria contínua das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão da instituição. Mais especificamente, o que se propõe é:

- a) Promover ações de sensibilização para a efetiva participação de toda a comunidade no processo de auto-avaliação;

- b) Identificar as potencialidades e as fragilidades da instituição;
- c) Socializar as informações para subsidiar a tomada de decisões nas unidades e na instituição;
- d) Propor ações visando à melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- e) Desenvolver um processo contínuo de auto-avaliação na UFSC em ciclos bienais.

#### 4.1 AS ETAPAS DO PAAI

O Programa de Auto-Avaliação Institucional está previsto em três ciclos. O 1º Ciclo está focado na leitura interna das políticas e práticas institucionais. O 2º Ciclo aprofunda a coleta de dados sobre a percepção e satisfação da comunidade universitária e amplia a participação dos segmentos da UFSC. O 3º Ciclo inclui a participação da comunidade externa no processo avaliativo.

Este 1º Ciclo foi realizado conforme os momentos auto-avaliativos estabelecidos no PAAI, e aprovados nas devidas instâncias, sendo eles: Sensibilização, Produção e Validação dos Instrumentos, Coleta dos Dados, Diagnóstico, Socialização e Meta-avaliação. Estes momentos não ocorrem isolados mas sim entrelaçados (Figura 2).

A implementação das etapas do 1º Ciclo de auto-avaliação institucional foi coordenado pela CPA e mediado pelas Comissões Setoriais de Avaliação. O envolvimento das comissões setoriais é de extrema importância para o desenvolvimento do PAAI e na disseminação das ações de sensibilização.

O Relatório do 1º Ciclo do PAAI está estruturado em quatro partes. Na Introdução, são apresentados os aspectos do processo histórico de avaliação institucional e do Programa de Auto-Avaliação Institucional. No primeiro capítulo são expostos os Procedimentos Metodológicos, e no segundo, a Análise das Dimensões, na seguinte ordem: Políticas Institucionais, Políticas de Pessoal, Infra-Estrutura, Responsabilidade Social, Políticas Estudantis, Organização e Gestão, Comunicação com a Sociedade, Sustentabilidade Financeira, Missão e Perfil, e Avaliação. Na seqüência, apresentados os Resultados na forma de Potencialidades e Fragilidades institucionais identificadas neste 1º Ciclo do PAAI. Na Conclusão, ressalta-se a continuidade do Programa com a socialização dos resultados e a meta-avaliação.

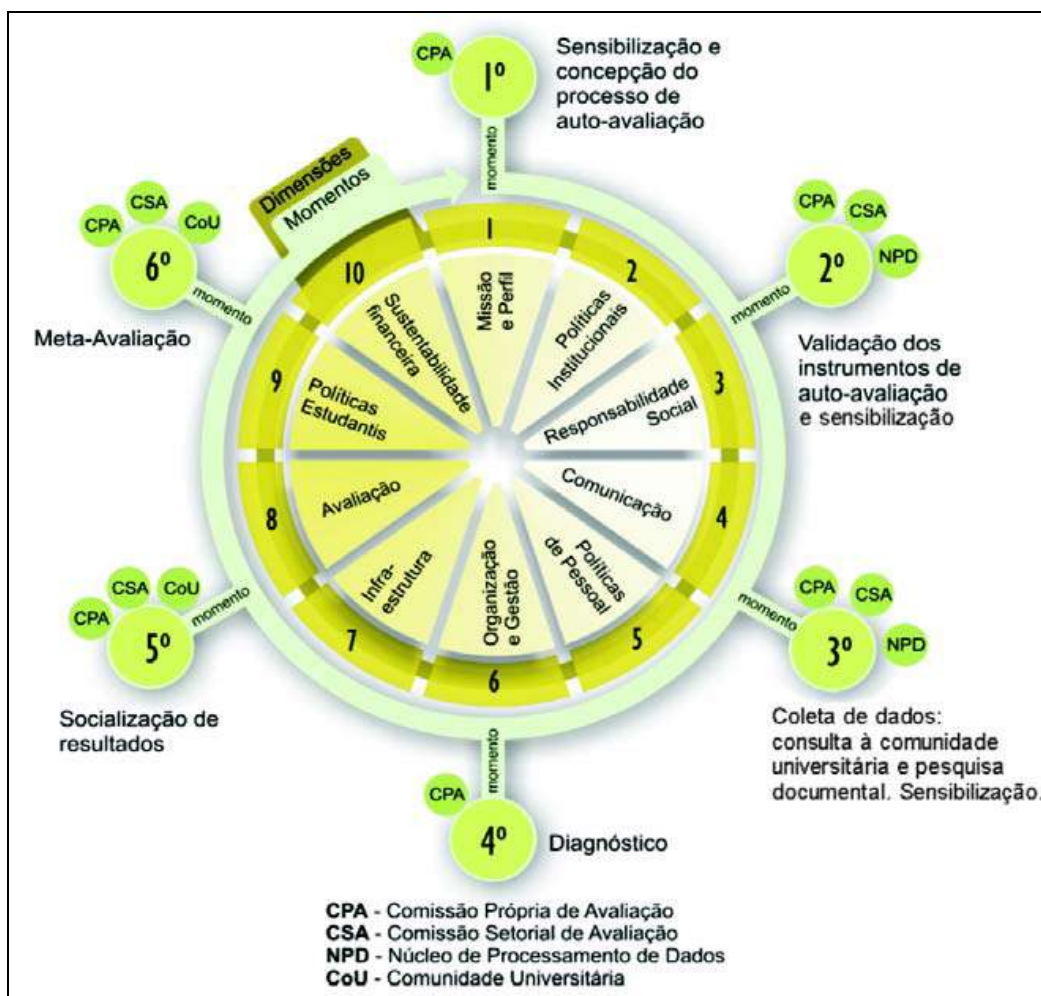


Figura 2. Momentos auto-avaliativos do 1º ciclo do programa do PAAI da UFSC  
 Fonte: Relatório do 1º ciclo do programa de auto-avaliação institucional UFSC, 2007

#### 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO PAAI

No 1º Ciclo auto-avaliativo houve uma relevante participação de todos os segmentos da comunidade universitária, em todos os centros e unidades da UFSC, totalizando 6.375 participantes

Entre os professores e estudantes de graduação obteve-se um expressivo percentual de participação. Os segmentos que têm menor percentual de participação são os servidores técnico-administrativos com 16,16% e os estudantes de pós-graduação com 7,78%.

A seguir apresenta-se uma síntese das informações obtidas na análise dos dados documentais, dos dados objetivos e dos dados subjetivos.

#### **4.2.1 Dimensão Políticas Institucionais**

Constitui-se da análise de aspectos relacionados às políticas institucionais para as seguintes atividades: ensino de graduação e de pós-graduação; pesquisa; extensão; gestão da infra-estrutura física, financeira, de pessoal e tecnológica; organização administrativa; organização e gestão de pessoal.

São coletados dados em documentos oficiais da instituição. Também são colhidos os dados da percepção sobre as práticas institucionais, envolvendo os segmentos: estudantes de graduação e de pós-graduação, professores, servidores técnico-administrativos e gestores.

A análise documental das políticas institucionais mostra que na instituição há uma visão ampla da questão universitária. Em relação aos aspectos analisados, verifica-se que mais de 80% dos participantes efetivamente manifestam opinião. Os mais satisfeitos são os professores e estudantes de pós-graduação. Já os estudantes de graduação e STAs demonstram satisfação regular diante das questões das políticas institucionais apresentadas. Com exceção dos professores, nos outros segmentos percebe-se maior percentual de desconhecimento sobre a pesquisa e a extensão.

Verifica-se que há um distanciamento entre as proposições formalizadas em documentos oficiais e o que é percebido, pelos diversos segmentos, no cotidiano das atividades acadêmicas, tais como: dificuldade de articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

Por outro lado, destacam-se manifestações de comprometimento institucional, não obstante as limitações e especificidades dos diferentes setores e órgãos. A comunidade universitária mostra-se disposta a colaborar para o crescimento da instituição.

#### **4.2.2 Dimensão Políticas de Pessoal**

Para poder desenvolver suas atividades, a empresa precisará contar com fornecedores que disponibilizem os produtos e serviços necessários para realizá-las. Sendo assim, a distribuidora de sanduíches necessitará de certos recursos para poder iniciar e manter seu negócio, além dos equipamentos citados anteriormente neste estudo.

Constitui-se das políticas gerais de pessoal e de programas institucionais. São utilizados os seguintes indicadores de conteúdo das políticas de pessoal: recursos humanos, capacitação, planos de carreira e contratação. Participam três segmentos - gestores,

professores e servidores técnico-administrativos -, e destes, 80% efetivamente avaliam esta dimensão.

Os três segmentos manifestam satisfação regular quanto aos aspectos levantados. Os aspectos positivos mais evidentes na dimensão Políticas de Pessoal são: a política governamental de incentivo à qualificação e capacitação, e o plano institucional de capacitação dos servidores técnico-administrativos.

Os segmentos manifestam maior insatisfação em relação à assistência à saúde e ao apoio à alimentação. Os gestores expressam maior insatisfação quanto a ‘pessoal efetivo’ e ‘serviços de segurança’, no que diz respeito à suficiência, critério de distribuição e avaliação de desempenho.

Os dados subjetivos evidenciaram sobrecarga de trabalho docente; insatisfação com o plano de carreiras dos STAs e com o salário do funcionalismo.

O desconhecimento sobre os aspectos abordados é maior no segmento gestores quanto à facilidade de acesso à capacitação e apoio financeiro à capacitação dos STAs. Os professores demonstraram desconhecer o processo admissão de STAs. Da mesma forma, os STAs demonstraram desconhecer os processos contratação de docentes. Comum aos professores e STAs é o desconhecimento sobre as políticas de pessoal referentes à assistência à saúde e apoio à alimentação.

#### **4.2.3 Dimensão Infra-estrutura**

Analisa-se as condições de infra-estrutura que a instituição oferece à comunidade universitária para o desenvolvimento de suas atividades. Os indicadores de conteúdo da infra-estrutura utilizados foram: infra-estrutura física e de serviços; acervos; e horário de atendimento.

Coletam-se dados sobre a percepção das condições institucionais de infra-estrutura junto aos cinco segmentos: estudantes de graduação e de pós-graduação, STAs, professores e gestores. Mais de 75% dos participantes deixam efetivamente registradas as suas opiniões.

Todos os segmentos mostram-se regularmente satisfeitos quanto às questões levantadas. As secretarias e os serviços terceirizados de limpeza obtêm os maiores percentuais de satisfação. Evidencia-se também um contentamento por parte de professores e estudantes quanto ao sistema on-line do acervo da BU. A Biblioteca Universitária central é satisfatória para o segmento estudantes.

A maior insatisfação manifestada por todos os segmentos fica demonstrada nas avaliações de espaço físico para convivência, para estacionamento e para centros acadêmicos. Também observa-se insatisfação quanto à segurança patrimonial e pessoal.

O segmento gestores demonstra desconhecimento quanto ao ‘apoio jurídico’, ‘PET’ e ‘empresa júnior’. No segmento estudantes de graduação há um elevado desconhecimento sobre o acervo disponível nos núcleos de pesquisa e outros locais, com exceção da BU.

Embora as ações estratégicas estejam previstas nas diretrizes do Planejamento de Desenvolvimento Institucional, verifica-se que na percepção da comunidade universitária há deficiência na infra-estrutura no sentido de atender à diversidade universitária.

#### **4.2.4 Dimensão Responsabilidade Social**

Busca-se identificar, de modo geral, as ações com alcance social desenvolvidas pela UFSC, em suas diferentes áreas de atuação, tais como saúde, educação, cultura, desenvolvimento econômico-social, meio-ambiente, lazer e esporte. A dimensão é analisada por meio dos seguintes indicadores de conteúdo: integração com a sociedade e inclusão social; educação básica; e magistério superior. Respeitando ao que é estabelecido no PAAI, nesta dimensão não são coletados dados da percepção da comunidade universitária.

A análise é realizada com base nos dados apresentados no Relatório Social de 2002, no Relatório de Gestão 2005 e no Plano de Desenvolvimento Institucional - Subsídios 2004, sendo estes documentos a fonte de dados desta dimensão.

A UFSC tem uma diversidade de programas e projetos que realizam atividades nas mais diversas áreas: saúde, assistência jurídica, educação, desenvolvimento econômico-social, meio ambiente, cultura, lazer e esporte, desenvolvendo assim, um conjunto intenso de ações que reflete sua responsabilidade social. Tais atividades têm a participação ativa de professores, estudantes de graduação, de pós-graduação e de servidores técnico-administrativos.

#### **4.2.5 Dimensão Políticas Estudantis**

Os aspectos abordados estão voltados a programas institucionais de apoio e assistência aos estudantes de graduação e de pós-graduação. As políticas de atendimento aos estudantes são avaliadas por meio dos indicadores: apoio financeiro institucional e critério de

distribuição. Coletam-se dados sobre a percepção das práticas institucionais, junto aos segmentos: estudantes de graduação, estudantes de pós-graduação e gestores. Em média, 65% dos participantes efetivamente opinam sobre os temas apresentados.

Os aspectos positivos mais contundentes levantados pelos gestores referem-se a ‘orientação acadêmica ao estudante’, ‘bolsa de iniciação científica’, ‘bolsa de treinamento’ e ‘bolsa de monitoria’, a que os estudantes demonstraram satisfação regular.

Os principais aspectos negativos apontados pelo segmento gestores referem-se aos critérios de distribuição e apoio financeiro institucional relacionados ao subsídio financeiro à alimentação, moradia estudantil, bolsa estágio docência e participação estudantil em eventos. O segmento estudantes, por sua vez, revela grande insatisfação em relação à adequação e acesso à moradia estudantil e incentivo às atividades esportivas.

Os três segmentos demonstram um alto grau de desconhecimento quanto aos critérios de distribuição e apoio financeiro institucional para os programas estudantis.

Contrapondo-se à manifestação de carência de recursos institucionais para investir nas ações e programas, encontram-se registros que revelam um forte engajamento entre as unidades administrativas (Departamentos e Unidades de Ensino) da UFSC em apoiar a realização dessas ações, muitas vezes atendidas com liberação de orçamento da Unidade de Ensino e não de programas especiais.

#### **4.2.6 Dimensão Organização e Gestão**

Avalia-se aspectos de funcionamento e representatividade nos colegiados, sua independência e autonomia em relação com a mantenedora e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios. Todos os segmentos avaliam as estruturas acadêmica, administrativa e organizacional dos órgãos e setores institucionais. Mais de 70% dos participantes efetivamente manifestam as suas opiniões.

No geral, os dados não evidenciam aspectos positivos fortes nesta dimensão. O segmento gestores demonstra maior satisfação quanto a representatividade, efetividade, transparência, facilidade de acesso e efetividade de resultados. Os demais segmentos manifestam-se regularmente satisfeitos, dentre eles, os estudantes de pós-graduação demonstram maior satisfação.

Com relação aos aspectos negativos, pode-se salientar o descontentamento do segmento STA quanto aos processos de escolha de dirigentes e de funções administrativas. Os

estudantes de graduação apontam negativamente questões sobre fluxo de informações e participação discente nos processos de gestão.

A comunidade universitária demonstra interesse nas questões administrativas da instituição, observa-se, no entanto, um expressivo desconhecimento sobre o funcionamento e a gestão de alguns órgãos institucionais.

#### **4.2.7 Dimensão Comunicação com a Sociedade**

A comunidade universitária é solicitada a avaliar as informações dos produtos comunicativos institucionais, a atuação dos setores de comunicação, e os sistemas de informação. O segmento gestores é inquirido, particularmente, sobre três questões: o processo de comunicação da unidade, a comunicação interna da instituição e a infra-estrutura para comunicação. Salienta-se que por canais de comunicação entende-se tanto órgãos quanto produtos de comunicação que permitem o fluxo da mensagem institucional. Por sistemas de informação considera-se toda a infra-estrutura tecnológica que propicia a comunicação de informações. Mais de 70% dos participantes efetivamente opinam e, de forma geral, demonstram estar satisfeitos com a comunicação institucional.

O segmento gestores está regularmente satisfeito quanto à integração de sistemas de informação, *feedback* da comunicação interna e externa, e quanto à infra-estrutura. Os demais segmentos estão satisfeitos principalmente com a divulgação e clareza das informações do Calendário Escolar e de sites. O site oficial da UFSC é o canal de comunicação com mais alto grau de satisfação, em relação à divulgação e facilidade de acesso.

O aspecto negativo mais saliente nesta dimensão refere-se ao alto grau de desconhecimento manifestado pela comunidade universitária quanto aos canais e produtos de comunicação, com exceção do site oficial da UFSC.

O desconhecimento generalizado referente às questões de comunicação expressa uma acentuada deficiência na comunicação da instituição, contrapondo-se ao nível de satisfação aqui observado e relatado em relação a alguns produtos.

#### **4.2.8 Dimensão Sustentabilidade Financeira**

Os dados sobre a sustentabilidade financeira da universidade são obtidos em documentos da Pró-Reitoria de Orçamento, Administração e Finanças e das Fundações de



Apoio existentes na UFSC. Participam desta avaliação os segmentos gestores, professores e STAs, que avaliaram o orçamento institucional e orçamento próprio gerado com apoio das Fundações. Dos respondentes desta dimensão, efetivamente opinaram mais de 70% dos professores e gestores, e cerca de 50% dos STAs.

De modo geral, os três segmentos apresentam-se regularmente satisfeitos quanto às atuações das Fundações de Apoio. Dentre os que efetivamente opinam, observa-se um equilíbrio que evidencia três posições na comunidade: insatisfação (péssimo e fraco), satisfação (bom e ótimo) e aceitação (regular).

Quanto ao orçamento institucional, a avaliação realizada pelos três segmentos aponta a insuficiência de recursos para ensino, pesquisa e extensão.

O desconhecimento demonstrado pelos segmentos refere-se tanto à elaboração quanto ao acompanhamento da execução do orçamento aprovado na instituição, e, também, nas Fundações de Apoio, tendo o segmento STA apresentado maior grau de desconhecimento.

#### **4.2.9 Dimensão Missão e Perfil**

A Universidade Federal de Santa Catarina tem como missão:

“A produção, sistematização e socialização dos saberes filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida”.

Nesta dimensão, avalia-se como a comunidade universitária percebe a missão institucional, estruturados em dois temas: Saberes filosófico, científico, artístico e tecnológico; e , A formação do ser humano. Participam da avaliação todos os segmentos. Destes, efetivamente opinaram mais de 70% no tema ‘Produção, sistematização e socialização de saberes’, e mais de 90% no tema ‘Ampliação e aprofundamento da formação do ser humano’.

Constata-se que os documentos oficiais consultados, Plano de Desenvolvimento Institucional - Subsídios 2004 e Relatório de Gestão 2005, explicitam os compromissos institucionais e balizam a atuação acadêmica e administrativa para se atingir a missão institucional.

Entretanto, analisando os dados coletados nos diferentes segmentos, observa-se que a comunidade universitária percebe que a missão está consolidada em alguns de seus aspectos,

porém, em outros, necessita de ações mais efetivas para configurar-se como filosofia e identidade institucional.

Os resultados permitem afirmar que os segmentos mostram-se satisfeitos quanto a Produção, sistematização e socialização dos saberes filosófico, científico e tecnológico. Sobre o tema Ampliação e aprofundamento da formação do ser humano, a comunidade universitária também aponta satisfação, com exceção do segmento estudantes de graduação, que manifesta-se regularmente satisfeito.

Contrapondo-se aos altos índices de satisfação quanto ao tema Produção, sistematização e socialização dos saberes filosófico, científico e tecnológico, a comunidade universitária apresenta um eleva do percentual de desconhecimento quanto ao saber artístico.

#### **4.2.10 Dimensão Avaliação**

O 1º Ciclo do PAAI tem como propósito identificar e socializar as potencialidades e fragilidades institucionais visando subsidiar a melhoria continua das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da UFSC.

A Comissão Própria de Auto-avaliação (CPA), cumpre a etapa de meta-avaliação com a finalidade de subsidiar os próximos ciclos. Toda a comunidade universitária é convidada a avaliar o 1º Ciclo, independentemente de ter participado da coleta de dados auto-avaliativos em 2006.

Para colher a percepção que a comunidade universitária tem do 1º Ciclo, o Núcleo de Processamento de Dados (NPD) e o Departamento de Informática e Estatística (INE) desenvolveram o Sistema de Meta-Avaliação do PAAI (SMA), dentro dos parâmetros usados no Sistema Eletrônico de Coleta de Dados (SECOD). Os participantes avaliam, através de um formulário eletrônico, questões que abordam o SECOD, o Relatório do 1º Ciclo e os produtos de comunicação utilizados na sensibilização da comunidade universitária. A avaliação inclui uma questão sobre a motivação em participar do processo de auto-avaliação da UFSC.

A análise dos dados colhidos na meta-avaliação será disponibilizada à comunidade universitária e deverá ser utilizada como subsídio ao planejamento dos próximos ciclos.

Conforme previsto no PAAI, os demais ciclos auto-avaliativos terão uma periodicidade bienal, devendo considerar os resultados da meta-avaliação e ampliar a base de coleta de informações. Assim, o segundo ciclo contemplará a percepção e satisfação dos

segmentos envolvidos em todas as dimensões apresentadas pelo SINAES e o terceiro ciclo atingirá a comunidade externa em todas as dimensões.

## 5 RESULTADOS

Iniciando-se a parte aplicada do trabalho, tem-se a apresentação do Departamento de Ciências de Administração da UFSC, seguida da análise das informações obtidas com o instrumento de pesquisa.

### 5.1 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DA UFSC (CAD)

Nesse momento, é apresentado o Departamento de Ciência da Administração da UFSC (CAD), narrando um pouco sobre sua história, sua missão e sua visão.

A Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina teve seu reconhecimento oficial feito através do Decreto 37.994 de 28 de setembro de 1955, originando o Curso Superior de Administração e Finanças.

No início dos anos 60, com o aumento do número de empresas no Estado de Santa Catarina, a economia catarinense clamava por mais administradores para conduzir os seus destinos. Em resposta, foi criada em 01 de dezembro de 1965 o Curso de Administração de Empresas e de Administração Pública da UFSC.

Após a reforma universitária o antigo Departamento de Administração e Finanças passou a denominar-se Departamento de Ciências da Administração – CAD – que em 22 de abril de 1971 realizou a sua primeira reunião dentro da nova estrutura, sendo reconhecido oficialmente em 1975.

Atualmente, o CAD é reconhecido como um dos melhores cursos de Administração do país, de acordo com índices do ENADE e do Guia do Estudante 2009, formando cerca de 80 alunos por semestre e contando com um corpo docente qualificado.

Em 2001, foi traçado o planejamento estratégico do Departamento de Ciências da Administração a fim de se buscar aperfeiçoamento e modernização de sua gestão, propiciando que sua contribuição ao desenvolvimento econômico e social de Santa Catarina e do País se amplie aceleradamente. Na figura 3 é possível observar a metodologia utilizada para a formulação desse planejamento.



Figura 3. Metodologia da formulação do planejamento estratégico do CAD  
 Fonte: CAD, 2009

Com isso foi traçada a missão do CAD, a qual apresenta-se como sendo “construir e socializar o saber amplo sobre as organizações e sua gestão, por meio da valorização dos potenciais humanos e da otimização dos recursos ambientais e institucionais, em benefício da sociedade”.

Em decorrência dessa missão, foram criados a visão do CAD, que é “conquistar e manter, nos cursos de graduação e pós-graduação, o conceito mais elevado na análise dos principais sistemas de avaliação institucional no setor de educação, respeitando o acompanhamento dos critérios de avaliação adotados.

## 5.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta etapa, os resultados da pesquisa são apresentados, divididos em 6 sessões: Infra-estrutura, Políticas Institucionais, Organização e Gestão, Políticas Estudantis, Comunicação, Missão e Perfil.

Em cada uma delas, estão representadas graficamente suas médias gerais, com o intuito de passar uma visão geral de como é a percepção por parte da população a cerca da dimensão analisada.

No entanto, muitas vezes alguns parâmetros importantes podem ficar disfarçados quando apresentados somente pelas suas médias. Assim, conforme proposto na metodologia, foi caracterizado cada potencialidades e fragilidades identificado pela pesquisa, buscando mostrá-los com um maior grau de detalhamento.

### 5.2.1 INFRA-ESTRUTURA

Analisou-se as condições de infra-estrutura disponibilizado aos alunos do curso de Administração da UFSC para o desenvolvimento de suas atividades. Os indicadores de conteúdo da infra-estrutura utilizados são: infra-estrutura física e de serviços; acervos; e horário de atendimento.

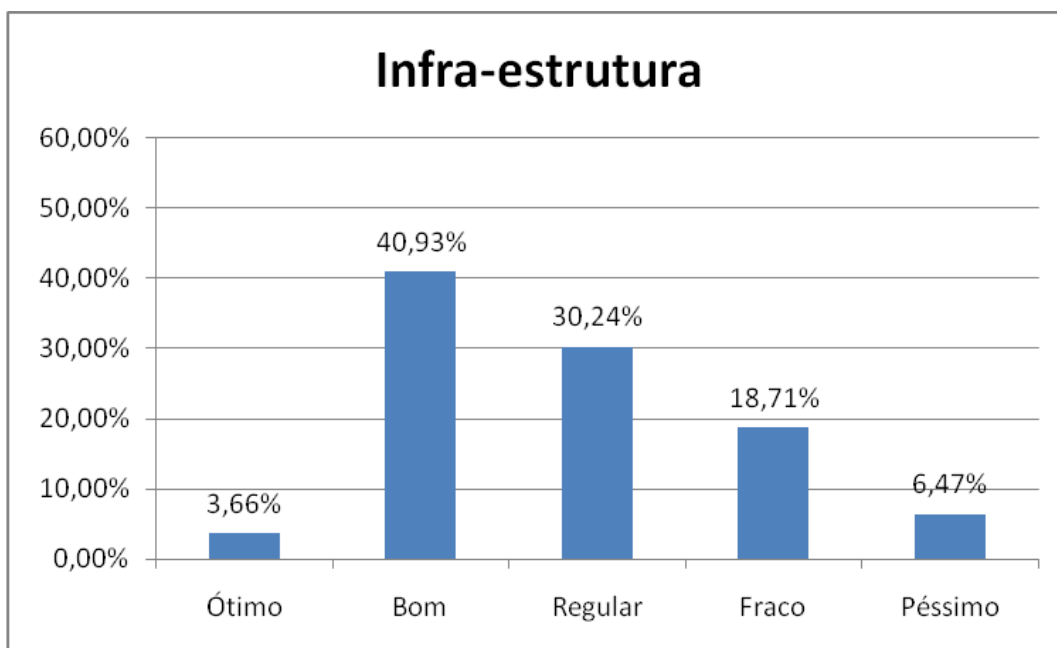


Gráfico 1: Dimensão Infra-estrutura  
Fonte: Dados Primários (2009)

Percebe-se que, na média de todas as perguntas relacionadas a Infra-estrutura, cerca de 44,59% classificaram a dimensão como “Ótimo” ou “Bom”. Já 30,24% dos alunos responderam “Regular” para o tema. E 25,18% opinaram que os indicadores de conteúdo desse tema são “Fraco” ou “Péssimo”.

### 5.2.1.1 Potencialidades de Infra-estrutura

Nessa sessão, são apresentadas todas as potencialidades identificadas na pesquisa em relação a dimensão Infra-estrut.ura.

Tabela 1: Adequação da Infra-estrutura disponível

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
<b>Secretaria do departamento</b>	0,00%	61,54%	38,46%	0,00%	0,00%
<b>Secretaria do curso</b>	7,69%	46,15%	38,46%	7,69%	0,00%
<b>Espaço físico para convivência/lazer</b>	7,69%	46,15%	46,15%	0,00%	0,00%
<b>Nos restaurantes e lanchonetes terceirizados no campus</b>	0,00%	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%
<b>Quanto a segurança pessoal</b>	7,69%	46,15%	30,77%	15,38%	0,00%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a adequação da Infra-estrutura, é possível observar que 5 itens podem ser classificados como “Satisfatório”, representando assim pontos fortes do curso em estudo. Dentre eles, o que apresentou a maior porcentagem de respostas positivas, com 69,23% dos respondentes assinalando a opção “Bom” foi a adequação da infra-estrutura disponível nos restaurantes e lanchonetes terceirizados no campus.

Tabela 2: Manutenção da Infra-estrutura disponível

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
<b>Secretaria do departamento</b>	0,00%	53,85%	38,46%	7,69%	0,00%
<b>Secretaria do curso</b>	0,00%	53,85%	38,46%	7,69%	0,00%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a Manutenção da Infra-estrutura, é possível observar que 9 itens podem ser classificados como “Satisfatório”, representando assim pontos fortes do curso em estudo. Dentre eles, os que apresentaram as maiores somas das opções “Ótimo” e “Bom”, com 53,85% são a manutenção da infra-estrutura disponível na Secretaria do Departamento e do Curso.

Tabela 3: Horário de funcionamento

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Da Coordenadoria do curso	15,38%	46,15%	15,38%	15,38%	7,69%
Da Secretaria do Departamento	7,69%	61,54%	7,69%	15,38%	7,69%
Da Biblioteca Universitária	15,38%	46,15%	23,08%	15,38%	0,00%
Do Laboratório de Informática	7,69%	61,54%	7,69%	15,38%	7,69%
Do Restaurante Universitário	11,11%	88,89%	0,00%	0,00%	0,00%
Do restaurante terceirizado do centro de convivência	0,00%	83,33%	8,33%	0,00%	8,33%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto ao horário de funcionamento, é possível observar que 4 itens podem ser classificados como “Satisfatório” e 2 itens se enquadram na classificação de “Altamente Satisfatório” representando assim pontos fortes do curso em estudo. O horário de funcionamento do Restaurante Universitário apresentou a maior soma das opções “Ótimo” e “Bom” da pesquisa, com 100% de respostas positivas.

#### 5.2.1.2 Fragilidades de Infra-estrutura

Nessa sessão, são apresentadas todas as fragilidades identificadas na pesquisa em relação a dimensão Infra-estrutura.

Tabela 4: Adequação da Infra-estrutura disponível:

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Espaço físico para material de apoio (reprografia)	0,00%	7,69%	30,77%	23,08%	38,46%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a adequação da Infra-estrutura, é possível observar que o item Espaço Físico para material de apoio (reprografia) pode ser compreendido na classificação de “Insatisfatório”. Um dado interessante é que a variável “Péssima” foi a mais assinalada, com 38,46%.



Tabela 5: Manutenção da Infra-estrutura disponível

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Espaço físico para material de apoio (reprografia)	0,00%	15,38%	23,08%	30,77%	30,77%

Fonte: Dados Primários (2009)

Assim como na análise anterior, o espaço de Espaço Físico para material de apoio (reprografia) foi o único item a ser classificado como “Insatisfatório”, pois possui um índice de respostas negativas maior que 50%.

### 5.2.2 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

Analisou-se as Políticas Institucionais do curso de Administração da UFSC. Os indicadores de conteúdo são: ensino de graduação, pesquisa; extensão; gestão financeira, pessoal e tecnológica; organização administrativa.

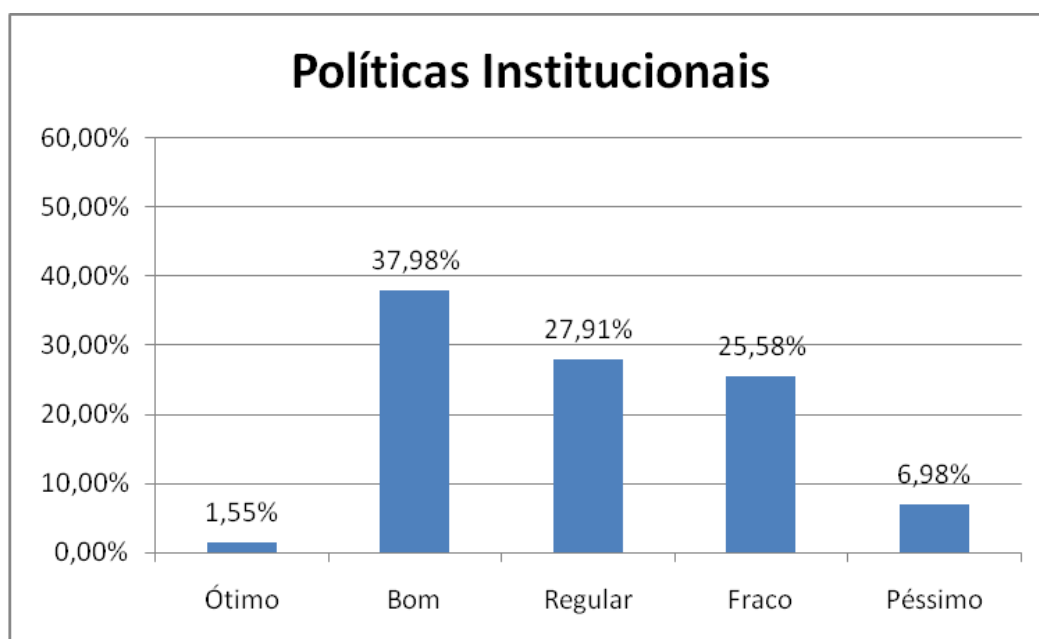


Gráfico 2: Dimensão Políticas Institucionais

Fonte: Dados Primários (2009)

Percebe-se que, na média de todas as perguntas relacionadas a Políticas Institucionais, cerca de 39,53% classificaram a dimensão como “Ótimo” ou “Bom”. Já 27,91% dos alunos responderam “Regular” para o tema. E 32,56% opinaram que os indicadores de conteúdo desse tema são “Fraco” ou “Péssimo”.

### 5.2.2.1 Potencialidades de Políticas Institucionais

Não foi identificado nenhum item onde a soma das respostas “Ótimo” e “Boa” ultrapassasse 50%. Ou seja, de acordo com a pesquisa, a dimensão não possui potencialidades

### 5.2.2.2 Fragilidades de Políticas Institucionais

Nessa sessão, são apresentadas as fragilidades identificadas na pesquisa em relação a dimensão Políticas Institucionais.

Tabela 6: Políticas Institucionais do curso:

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
A efetividade de resultados do estágio obrigatório	7,69%	15,38%	23,08%	30,77%	23,08%
O financiamento de pesquisa	8,33%	33,33%	0,00%	46,15%	14,29%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto as Políticas Institucionais, é possível observar dois item de classificação “Insatisfatório”. A efetividade de resultados do estágio obrigatório e o financiamento de pesquisa aparecem com 53,85% e 60,44% de respostas negativas, respectivamente. No entanto, é interessante observar ambos os itens apresentaram índices de respostas positivas incomum para uma fragilidade, especialmente na questão do financiamento de pesquisa, onde a soma das variáveis “Ótimo” e “Bom” chega a 41,66%.

### 5.2.3 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Analisou-se as questões referentes a Organização e Gestão dentro da realidade do curso de Administração da UFSC. Os indicadores de conteúdo utilizados são: aspectos de funcionamento e representatividade no colegiado, independência e autonomia em relação com a mantenedora e a participação nos processos decisórios.

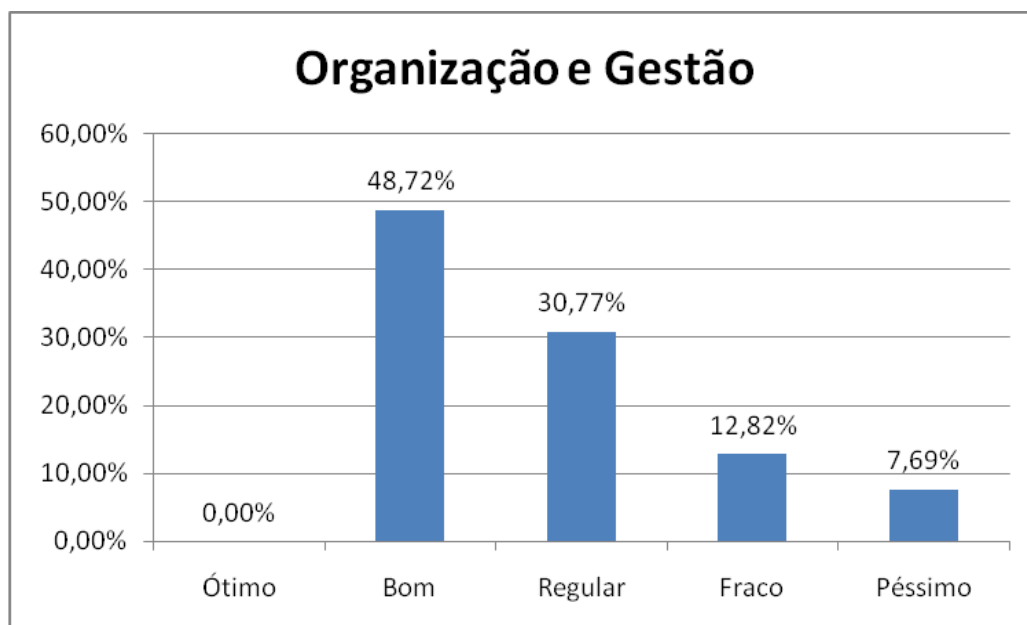


Gráfico 3: Dimensão Organização e Gestão  
Fonte: Dados Primários (2009)

Percebe-se que, na média de todas as perguntas relacionadas a Organização e Gestão, 48,72% classificaram a dimensão como “Bom”. Já 30,77% dos alunos responderam “Regular” para o tema. E 20,51% opinaram que os indicadores de conteúdo desse tema são “Fraco” ou “Péssimo”.

#### 5.2.3.1 Potencialidades de Organização e Gestão

Nessa sessão, são apresentadas todas as potencialidades identificadas na pesquisa em relação a dimensão Organização e Gestão.

Tabela 7: Estrutura organizacional do curso

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Ao processo de escolha da Coordenação	0,00%	53,85%	38,46%	7,69%	0,00%
A periodicidade da alternância administrativa	0,00%	76,92%	15,38%	0,00%	7,69%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto Estrutura Organizacional do curso, é possível observar 1 item de classificação “Satisfatório” e outra de classificação “Altamente Satisfatório”. A periodicidade da alternância administrativa obteve 76,92% de respostas positivas, sendo o segundo melhor resultado da pesquisa.

### 5.2.3.2 Fragilidades de Organização e Gestão

Não foi identificado nenhum item onde a soma das respostas “Fraco” e “Péssimo” ultrapassasse 50%

### 5.2.4 POLÍTICAS ESTUDANTIS

Analisou-se as questões referentes a Políticas Estudantis dentro da realidade do curso de Administração da UFSC. Os indicadores de conteúdo utilizados são: apoio financeiro institucional e critério de distribuição.

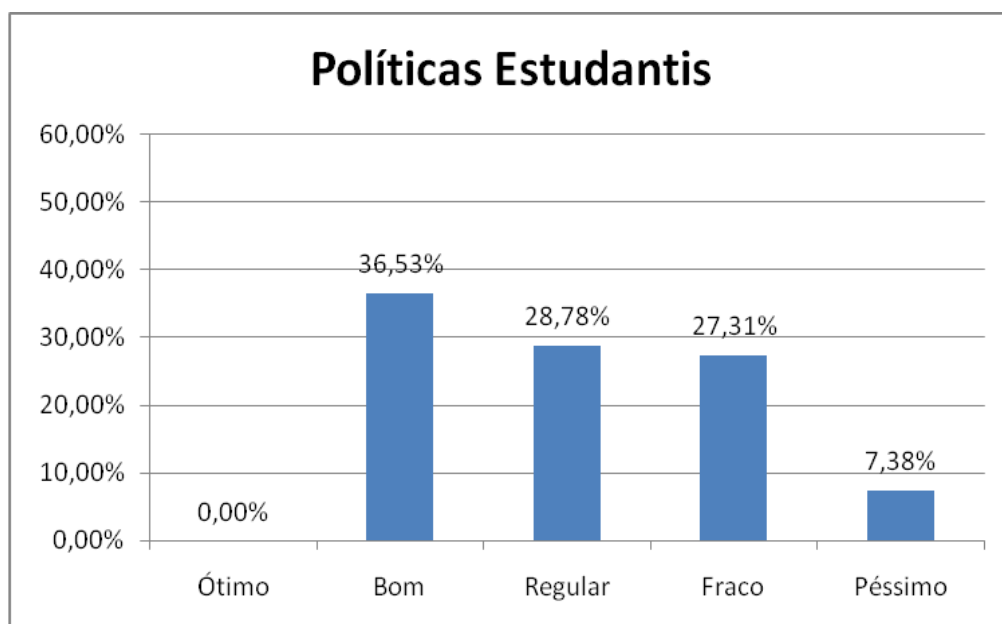


Gráfico 4: Dimensão Políticas Estudantis  
Fonte: Dados Primários (2009)

Percebe-se que, na média de todas as perguntas relacionadas a Políticas Estudantis, 36,53 classificaram a dimensão como “Bom”. Já 28,78 dos alunos responderam “Regular” para o tema. E 34,69% opinaram que os indicadores de conteúdo desse tema são “Fraco” ou “Péssimo”.

#### 5.2.4.1 Potencialidades de Políticas Estudantis

Não foi identificado nenhum item onde a soma das respostas “Ótimo” e “Boa” ultrapassasse 50%

#### 5.2.4.2 Fragilidades de Políticas Estudantis

Não foi identificado nenhum item onde a soma das respostas “Fraco” e “Péssimo” ultrapassasse 50%

#### 5.2.5 COMUNICAÇÃO

Analisou-se as questões referentes a Comunicação dentro da realidade do curso de Administração da UFSC. Os indicadores de conteúdo utilizados são: apoio financeiro institucional e critério de distribuição.

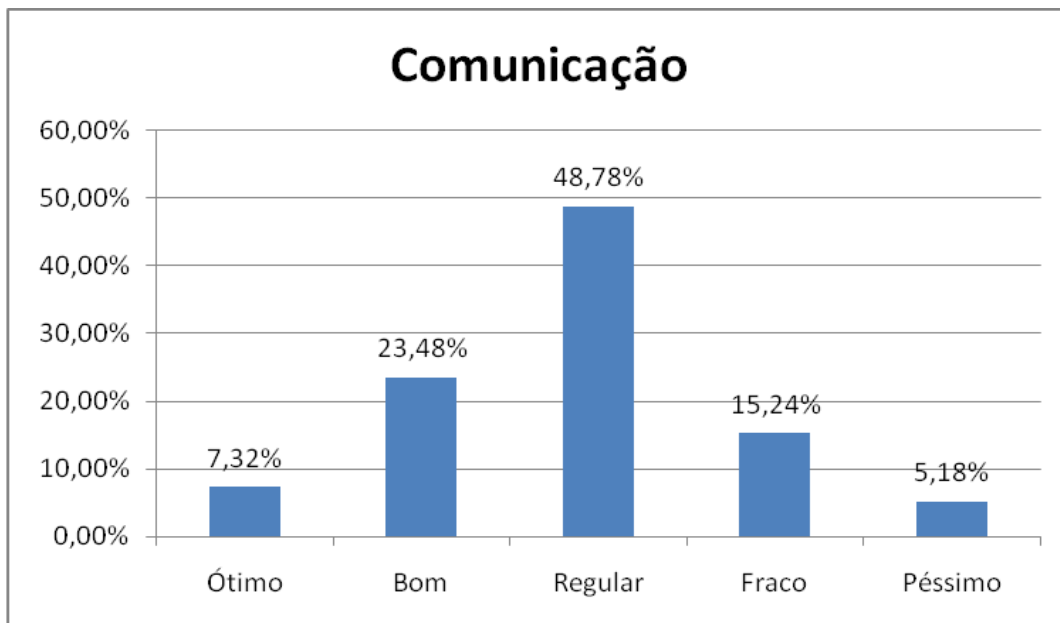


Gráfico 5: Dimensão Comunicação  
Fonte: Dados Primários (2009)

Percebe-se que, na média de todas as perguntas relacionadas a Comunicação, cerca de 30,80% classificaram a dimensão como “Ótimo” ou “Bom”. Já 48,78% dos alunos responderam “Regular” para o tema. E 20,42.

#### 5.2.5.1 Potencialidades de Comunicação

Nessa sessão, são apresentadas todas as potencialidades identificadas na pesquisa em relação a dimensão Comunicação.

Tabela 8: Divulgação das Informações

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Calendário escolar	15,38%	53,85%	23,08%	7,69%	0,00%
Site oficial da UFSC	15,38%	46,15%	38,46%	0,00%	0,00%
<i>E-mail</i> Interno	15,38	38,46	30,77	15,38	0,00

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a Divulgação das Informações, é possível observar 3 itens de classificação “Satisfatório”. Vale colocar que ninguém respondeu “Péssimo” para Calendário escolar, *site* oficial da UFSC e *e-mail*.

Tabela 9: Clareza das informações

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Calendário escolar	23,08	38,46	30,77	7,69	0,00
Sites	7,69	46,15	30,77	15,38	0,00

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a Clareza das Informações, é possível observar 2 itens de classificação “Satisfatório”. Calendário escolar e *site* aparecem novamente como pontos forte dessa dimensão, com 61,54% e 53,84% de avaliação positiva, respectivamente.

Tabela 10: Facilidade de Acesso ao meio

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Site oficial da UFSC	46,15%	15,38%	38,46%	0,00%	0,00%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a Divulgação das Informações, apenas 1 itens tem classificação “Satisfatório”. O *Site* da UFSC aparece 46,15% de respostas “Ótimo”.

### 5.2.5.2 Fragilidades de Comunicação

Não foi identificado nenhum item onde a soma das respostas “Fraco” e “Péssimo” ultrapassasse 50%

### 5.2.6 MISSÃO E PERFIL

Analisou-se as questões referentes a Missão e Perfil dentro da realidade do curso de Administração da UFSC. Os indicadores de conteúdo utilizados são: Saberes filosófico, científico, artístico e tecnológico; e formação de Ser Humano.

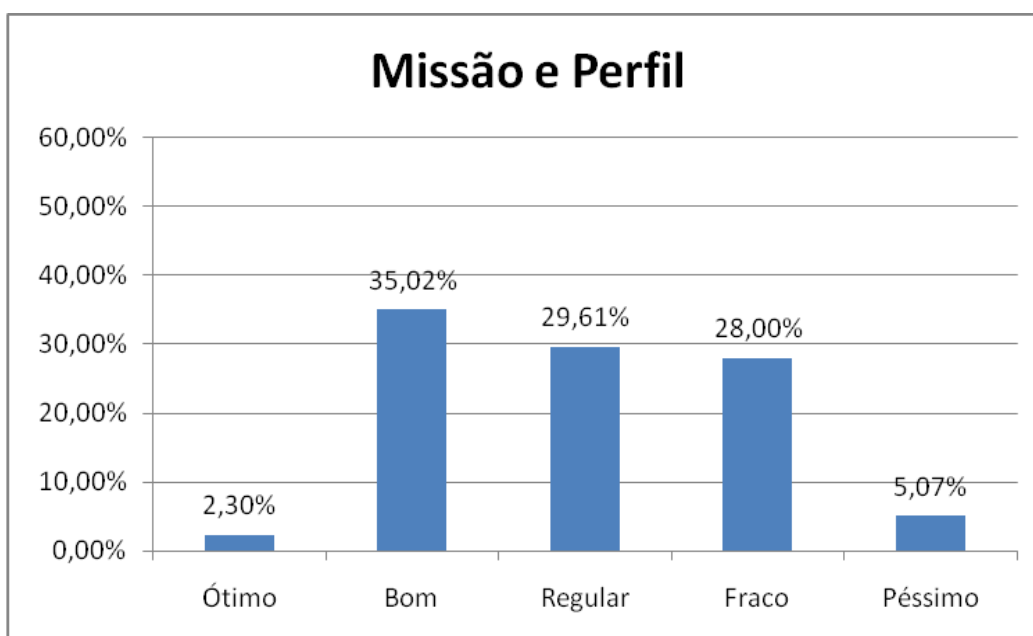


Gráfico 6: Dimensão Missão e Perfil

Fonte: Dados Primários (2009)

Percebe-se que, na média de todas as perguntas relacionadas a Infra-estrutura, cerca de 37,32% classificaram a dimensão como “Ótimo” ou “Bom”. Já 29,61% dos alunos responderam “Regular” para o tema. E 33,07% opinaram que os indicadores de conteúdo desse tema são “Fraco” ou “Péssimo”.

### 5.2.6.1 Potencialidades de Missão e Perfil

Nessa sessão, são apresentadas todas as potencialidades identificadas na pesquisa em relação a dimensão Missão e Perfil.

Tabela 11: Produção do Saber

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Científico	7,69%	53,85%	23,08%	7,69%	7,69%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a Produção do Saber, apenas 1 item pode ser classificado como “Satisfatório”. A Produção do Saber Científico aparece com 61,54% de respostas positivas. Porém, o nível de respostas de uma distribuição considerada, sendo que

Tabela 12: Sistematização do Saber

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Científico	0,00%	53,85%	30,77%	15,38%	0,00%

Fonte: Dados Primários (2009)

Quanto a Sistematização do Saber, novamente um item com classificação “Satisfatório”. A Produção do Saber Científico aparece com 53,85% de respostas positivas.

Tabela 13: Socialização do Saber

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Científico	0,00%	61,54%	7,69%	30,77%	0,00%

Fonte: Dados Primários (2009)

E a Socialização do Saber Científico outra vez aparece como uma classificação “Satisfatória”, com 61,54% de respostas positivas.

Tabela 14: Ampliação e aprofundamento da formação do Ser Humano

Item	Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Péssimo
Ao exercício profissional	0,00%	58,33%	33,33%	8,33%	0,00%

Fonte: Dados Primários (2009)

Na dimensão Missão e Perfil, outro ponto positivo notado é a contribuição do curso para a ampliação e aprofundamento da formação do Ser Humano ao exercício profissional, com 58,33% respondentes classificando como “Bom”.



### 5.2.6.2 Fragilidades de Missão e Perfil

Não foi identificado nenhum item onde a soma das respostas “Fraco” e “Péssimo” ultrapassasse 50%

## 5.3 RECOMENDAÇÕES DAS FRAGILIDADES

Foi possível através dessa pesquisa identificar algumas fragilidades do curso. Dos 129 itens perguntados, apenas 4 obtiveram uma classificação “Insatisfatória”. E dois desses itens são relacionados a infra-estrutura de um mesmo local.

Assim, esse momento serve para o pesquisador propor algumas recomendações de melhoria. As fragilidades detectadas foram: infra-estrutura quanto a adequação e manutenção do espaço físico para material de apoio (reprografia), política institucional sobre a efetividade do estágio obrigatório e política institucional sobre o financiamento de pesquisa.

O espaço físico para material de apoio (reprografia), também conhecido como “Xerox”, na verdade no CSE, estava distribuído em dois locais até o atual semestre (2009.2). Um está no Hall do centro, e outro ficava ao lado do bar “Assim Assado”, no mesmo prédio/anexo dos Centros Acadêmicos.

Ambos os locais possuíam estruturas bem reduzidas, com cerca de 3 a 5 pessoas trabalhando simultaneamente. Esse número varia de acordo com o horário do dia. Em momentos “de pico”, como no horário do intervalo matutino, ou um poucos antes de começar a aula do noturno, formam-se filas enormes, e o tempo de espera é alto.

Nesse semestre, o problema se agravou ainda mais, já que um deles foi desativo por questões legais. Assim, todo o trabalho foi repassado para um único ponto. Talvez seja por essa a razão que 61,54% dos participantes classificaram o item como “Fraco” ou “Péssimo”. Assim, a primeira solução que parece óbvia para o problema é a reabertura do outro local de reprografia. No entanto, essas questões burocráticas podem acabar demorando algum tempo; e na verdade, não se trata de um problema somente do curso de Administração. A responsabilidade pelos espaços de material de apoio (reprografia) é do Centro Sócio-Econômico, cabendo ao diretor do centro tomar as atitudes necessárias.

Uma prática que alguns professores do curso adotam e que se parece interessante é disponibilizar o material de apoio no ambiente virtual. Utilizando outros dados da pesquisa, vemos que o horário de funcionamento do laboratório de informática foi detectado como um

ponto forte. Porém o acervo disponível on-line apresentou um resultado regular. Caso mais professores disponibilizassem seus matéria na rede mundial de computadores, esse números poderiam ser melhores. Além disso, em um momento de responsabilidade sócio-ambiental que as organizações vivem, seria um bom exemplo para diminuir a utilização de folhas e impressões.

Quanto a efetividade do estágio obrigatório, no curso de Administração da UFSC, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é considerado o estágio obrigatório (diferente, por exemplo, de cursos como as engenharias).

Sendo assim, fica complicado mudanças bruscas na estrutura da proposta. O TCC tem a intenção de ser um trabalho mais rigoroso e completo, já que após sua finalização, espera-se que aluno vá representar a Instituição e o curso no mercado de trabalho. Ou seja, os professores da banca examinadora esperam que ele tenha adquirido os conhecimentos de gestão necessários para ser um competente bacharel em Administração.

Um motivo que pode atrapalhar muitas vezes esse trabalho são as outras atividades, tanto acadêmicas quanto profissionais. No final do curso, grande parte dos estudantes possuem um estágio não-obrigatório e precisam se dedicar a outras disciplinas. A proposta de outros cursos, que disponibilizam um semestre focado somente para essa pratica, é algo a se pensar. Pois assim, o aluno pode trabalhar em outro estabelecimento, com uma renda própria e criando um trabalho para apresentação no final do semestre. No caso da Engenharia de Materiais da UFSC, existe mais de um estágio, e ele é realizado durante o período universitário, e não somente no final dele.

Além disso, o TCC começa a ser abordado atualmente no último ano de graduação. No novo currículo, a proposta é que ele se inicie antes, fazendo com que o trabalho do aluno seja mais distribuída e gradual. Essa pode ser uma mudança que venha a auxiliar essa fragilidade a mudar o índice de 53,85% de respostas negativas.

Por fim, o último critério a ser analisado é sobre o financiamento de pesquisa. No curso de Administração, os graduandos costumam participar de pesquisas através dos núcleos de pesquisas, seja eles ligados diretamente ao Departamento, ao Centro Sócio-Econômico ou então a própria Reitoria da UFSC.

Atualmente não se percebe uma política de incentivo para criação e exposição de pesquisas científicas no curso. Pelo menos não uma focada nos graduandos. A maioria dos alunos que realiza esse tipo de trabalho começa porque buscou núcleos e/ou professores por conta própria.

Acontece que não se sabe, por parte dos gestores do curso, se existem mais graduando com interesses que em realizar esse tipo de estudo. Se pensarmos na hipótese de que mais estudantes se interessariam pela área caso existissem maiores incentivos a esse tipo de produção (com organização de Seminários, Semanas Acadêmicas, Ciclo de Palestras e Debates, etc.), talvez a valorização desse tipo de estudo auxiliasse na captação de financiamento para as pesquisa. Com maior quantidade e visibilidade de trabalhos de pesquisas científicas, ficaria mais fácil solicitar recursos tanto no âmbito interno da UFSC, como em fundações e pró-reitorias, como no âmbito externo, com empresas e organizações em geral.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Avaliação no Ensino Superior é extremamente complexo e desafiador seja para implementar estratégia de mudança de cultura, ou na melhoria da qualidade dos serviços prestados. A avaliação institucional é um instrumento importante para desenvolver análises que possam subsidiar, implementar e definir diretriz visando o aprimoramento dos processos administrativos em Instituições de Ensino Superior.

As Instituições de Ensino Superior identificam seu perfil, descobrem pontos fortes e fracos que devem ser melhorados ou eliminados por meio da avaliação. É também por meio da avaliação que as instituições de Ensino Superior procuram perceber o comprometimento de seus servidores no alcance dos objetivos institucionais. Mas para que se tenha êxito é necessário que se tenha um instrumento adequado para obter informações que serviram de apoio aos dirigentes na definição das diretrizes de mudanças ou de melhoria de qualidade nas instituições de Ensino superior.

Assim a avaliação deve ser feita levando em consideração a realidade da instituição, para isso é necessário que se utilize componentes ou categorias que correspondem a realidade da instituição pesquisada.

A mesma deve ser planejada, executada e monitorada no sentido de evitar que perca sua razão de ser. Bem como deve ser um instrumento adequado que consegue obter informações estratégicas e importantes da instituição pesquisada.

No entanto, embora pareça existir um certo consenso a respeito do caráter formativo da auto-avaliação institucional, finalizadas as etapas de diagnóstico desse processo, normalmente, configura-se uma “apatia” por parte dos responsáveis pela avaliação. Na realidade, logo após os resultados, seja da avaliação dos professores pelos alunos, seja da avaliação da instituição pelos docentes, seja de qualquer outra sistematização avaliativa, os protagonistas, em geral, não chegam à fase de intervenções. É comum nas instituições, ouvirem-se comentários do tipo: “essa avaliação mais uma vez não vai dar em nada”.

O Programa de Auto-Avaliação Institucional (PAAI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tinha o propósito de ser contínuo e de promover uma cultura de avaliação subjacente às estruturas e ações institucionais no sentido de gerar autoconhecimento institucional, amplificar o engajamento profissional, fundamentar a emissão de juízos de valor e articular ações de melhoria. Poderia ser um instrumento de promoção do melhoramento da

qualidade acadêmica, da intensificação das interações humanas, do fortalecimento da missão institucional e do engajamento dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

Porém, poucas mudanças ocorreram de fato após a impressão do relatório do 1º Ciclo do Programa. Na verdade, vários objetivos do PAAI não foram atendidos. Um deles era promover ações de sensibilização para a efetiva participação de toda a comunidade no processo de auto-avaliação. No entanto, o pesquisador percebeu durante a elaboração desse trabalho que pouquíssimas pessoas da comunidade universitária da UFSC tinham conhecimento do que era o PAAI, ou então dos resultados identificados.

Já nesse estudo, os objetivos são um pouco diferentes. O objetivo geral é analisar a atual percepção dos formandos do segundo semestre de 2009 do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em relação ao curso, com base no Programa de Auto-Avaliação Institucional.

Esse objetivo foi destrinchado para 3 objetivos específicos. No primeiro, buscava-se caracterizar o PAAI, com o intuito de se obter maior conhecimento sobre a metodologia utilizado na avaliação. Isso foi contemplado no capítulo 4, onde as dimensões e etapas foram colocadas de maneira a deixar o leitor desse mais esclarecido sobre o assunto.

No capítulo 5, o segundo objetivo foi alcançado quando se identificou as potencialidades e fragilidades do curso na percepção dos graduando. Além disso, foi colocado também um gráfico com o panorama geral de cada dimensão, facilitando uma análise mais global de cada tema. Dentre os resultados mais relevantes, cabe destacar que nenhum item foi classificado como “Altamente Insatisfeito”. Por outro lado, dos 129 itens de análise, apenas dois fazem parte do grupo dos “Altamente Satisfatório”. São eles: o horário de funcionamento do restaurante terceirizado, e a estrutura organizacional do curso quanto a periodicidade da alternância administrativa. Vale lembrar que em nenhum dos casos, houve algum respondente que marcou a opção “Ótimo”.

Além disso, o fechamento do capítulo 5 contou com recomendações de melhoria para todas as fragilidades identificadas pela pesquisa, no intuito de responder ao terceiro e último objetivo da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BALDRIDGE, V. J. *et al.* **Organization and Governance in Higher Education.** Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1971.
- BELLONI, Isaura et. al. **Proposta de avaliação institucional da Universidade de Brasília,** Brasília: Mimeo, 1994.
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura de universidade.** São Paulo: Ed. Da Universidade Estadual Paulista, 1993.
- CAD - **Departamento de Ciências da Administração da UFSC.** Disponível em <[www.cad.ufsc.br](http://www.cad.ufsc.br)>. Acesso em: 30 nov. 2009.
- CFA - **Conselho Federal de Administração.** Disponível em: <[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)>. Acesso em: 05 out. 2009.
- COHEN, Michael D., MARCH, James G. **Leadership and Ambiguity: the American Colleges Presidents.** New York: McGraw Hill, 1974.
- DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação Institucional: marco teórico e políticos.** Campinas, 1995.
- DRESSEL, Paul. **Handbook of academic evolution.** Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- FREITAS, Ieda Maria Araújo; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação de educação superior.** Florianópolis: Insular, 1997.
- GRUBER, K. H. The State and higher education in Austria: an historical and institutional approach. **European Journal of Education**, v. 17, n.2, 1982
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teorias e casos.** Porto Alegre: Editora da UFRGS/PPGA, 1996.
- LEITE, Denise. Editorial. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior.** v. 3, n. 2, Campinas, jun, 1998.
- MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível.** São Paulo: Futura, 1998.
- MEYER, Jr. Victor. **Administração de qualidade estratégica para instituições universitárias.** Centro Universitário, São Camilo, São Paulo: v.3, n.2, p.146-157, jul./dez., 1993.
- MEC – **Ministério da Educação.** Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em 08 out. 2009.

NEAVE, Guy; VAN VUGHT, Frans. **Government and Higher and Higher Education Relationships Across Three Continents: The Winds of Change**. London: Pergamon Press, 1994.

NEWMAN, Frank. **Saving Higher Education's Soul**. Change, September/October, 2000.

PAAI – **PROGRAMA DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**. Disponível em: <www.paai.ufsc.br>. Acesso em 08 out. 2009

RISTOFF, D. Princípios Básicos de uma Avaliação Institucional. **Avaliação**. Campinas, ano 1, n. 1, jun., 1996.

SANDER, B. **Consenso e Conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da Educação**. São Paulo: Pioneira, 1984.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. **The Organizational of Societal Sectors: propositions and early evidence**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCHWARTZMAN, Simon. **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Ed. USP, 1987.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Ed. Best Seller, 2.a edição, 1990.

SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em gestão: reformas do estado e da educação superior**. São Paulo: autores associados, 1997.

SINAES – **SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**. Disponível em: <sinaes.inep.gov.br/sinaes>. Acesso em 08 out. 2009

UFSC - **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**. Disponível em: <www.ufsc.br>. Acesso em 08 out. 2009

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade?**. São Paulo: Editora Brasiliense. 9. ed. – Coleção Primeiros Passos, 1988

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

TCC - Pesquisa referente ao PAAI no curso de Administração

OBS: Caso exista alguma questão que não se aplique a você, ou você desconheça, favor não assinalar nenhuma das alternativas.

1- INFRAESTRUTURA: Avalie a infra-estrutura disponível em seu curso de Graduação quanto a ADEQUAÇÃO

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Secretaria do departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaria do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico da sala de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico da sala de estudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico para centro acadêmico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico para convivência/lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico para material de apoio (reprografia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratório de ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratório de pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança patrimonial em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
manutenção					

**2 - INFRAESTRUTURA: Avalie a infra-estrutura disponível em seu curso de Graduação quanto a MANUTENÇÃO**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Secretaria do departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaria do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico da sala de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico da sala de estudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico para centro acadêmico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico para convivência/lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico para material de apoio (reprografia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratório de ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratório de pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança patrimonial em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3 - INFRAESTRUTURA: Avalie o acervo disponível para suas atividades acadêmicasItem: ADEQUAÇÃO**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Na Biblioteca Universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Na Biblioteca Setorial em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos Núcleos de Pesquisa em seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Sistema on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No laboratório de Informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4 - INFRAESTRUTURA: Avalie o acervo disponível para suas atividades acadêmicas quanto a MANUTENÇÃO**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Na Biblioteca Universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na Biblioteca Setorial em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos Núcleos de Pesquisa em seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Sistema on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No laboratório de Informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 - INFRAESTRUTURA: Avalie a infra-estrutura disponível quanto a ADEQUAÇÃO**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
--	---------	-------	---------	-----	-------

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Na Coordenadoria de seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para promoção de eventos acadêmicos em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Restaurante Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos restaurantes e lanchonetes terceirizados no campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a segurança pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a segurança patrimonial em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para o serviço terceirizado de limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6 - INFRAESTRUTURA: Avalie a infra-estrutura disponível quanto a MANUTENÇÃO**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Na Coordenadoria de seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para promoção de eventos acadêmicos em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No Restaurante Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos restaurantes e lanchonetes terceirizados no campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a segurança pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a segurança patrimonial em sua unidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Para o serviço terceirizado de limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7 - INFRAESTRUTURA: Avalie o horário de funcionamento**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Da Coordenadoria do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da secretaria do departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da Biblioteca Universitária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da Biblioteca Setorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do Laboratório de Informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do Restaurante Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do restaurante terceirizado do centro de convivência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do restaurante terceirizado do centro de ciências agrárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8 - POLÍTICAS INSTITUCIONAIS: Como você avalia em seu Curso**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
A integração entre ensino, pesquisa e extensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As práticas utilizadas no ensino de graduação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As práticas para a iniciação científica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As práticas para a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
extensão					
As práticas de produção científica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A efetividade de resultados do estágio obrigatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O financiamento de pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do corpo docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade do corpo técnico administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade de seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9 - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO: Avalie a estrutura organizacional em seu Curso quanto**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Á eficácia da gestão da coordenação de seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao processo decisório do colegiado de seu curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao processo de escolha da Coordenação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao fluxo de informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A participação discente no processo de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A periodicidade da alternância administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10 - POLÍTICAS ESTUDANTIS: Avalie as práticas institucionais quanto à

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Distribuição de bolsas de treinamento e de monitoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação e acesso à moradia estudantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistência á saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo às atividades esportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio para participação em eventos acadêmicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - COMUNICAÇÃO: Avalie as seguintes informações institucionais na UFSC:  
DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Legislação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calendário escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correspondências oficiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 - COMUNICAÇÃO: Avalie as seguintes informações institucionais na UFSC:  
CLAREZA DAS INFORMAÇÕES

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Legislação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calendário escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correspondências oficiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Informativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13 - COMUNICAÇÃO: Avalie os seguintes "canais e produtos" de comunicação:  
DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Agência de Comunicação (AGECOM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UNABERTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UFSC TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio Tróia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de comunicação eletrônica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site oficial da UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14 - COMUNICAÇÃO: Avalie os seguintes "canais e produtos" de comunicação:  
FACILIDADE DE ACESSO AO MEIO**

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Agência de Comunicação (AGECOM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UNABERTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UFSC TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio Tróia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de comunicação eletrônica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornal Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site Oficial da UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 - COMUNICAÇÃO: Avalie a divulgação das informações em seu Centro/Departamento por meio de

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Jornal Interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boletins Interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail Interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 - MISSÃO E PERFIL: Considerando a missão da UFSC, em que nível em seu Centro é contemplado o saber QUANTO A PRODUÇÃO

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Filosófico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 - MISSÃO E PERFIL: Considerando a missão da UFSC, em que nível em seu Centro é contemplado o saber QUANTO À SISTEMATIZAÇÃO

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Filosófico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 - MISSÃO E PERFIL: Considerando a missão da UFSC, em que nível em seu Centro é contemplado o saber QUANTO À SOCIALIZAÇÃO

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Filosófico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Artístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 - MISSÃO E PERFIL: Considerando a missão da UFSC, seu curso de graduação contribui para ampliar e aprofundar a formação do Ser humano quanto

	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Ao exercício profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À reflexão crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À solidariedade nacional e internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À construção de uma sociedade justa e democrática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À defesa da qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## APÊNDICE B – E-MAIL DE SENSIBILIZAÇÃO A POPULAÇÃO PESQUISADA

Olá

Meu nome é Leonardo Rezende Aismoto, e sou formando do curso de Administração 2009.2 da UFSC.

Meu Trabalho de Conclusão de Curso é sobre a análise do curso com base no Programa de Auto Avaliação Institucional (PAAI), na percepção dos prováveis formando do curso de Administração 2009.2 da UFSC.

O instrumento de pesquisa foi formulado com as mesmas questões utilizadas na ocasião pela coordenadoria responsável do programa.

Sendo assim, peço encarecidamente a ajuda de todos nas respostas. O questionário já foi enviados, porém caso ocorra algum problema, ou se você não recebeu um e-mail com o questionário, basta acessar o link abaixo:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=en&formkey=dE9nbEptekxxLVEwanBFbmF2LW1SSFE6MA..>

TODAS as questões são fechadas e o questionário é anônimo. O prazo para resposta é até o dia 19/10 (segunda-feira) às 23:59.

Agradeço desde já pela colaboração. Fico a disposição para sanar qualquer dúvida.

Att,

--

Leonardo Rezende Aismoto