



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS ADMINISTRATIVAS E**  
**CONTÁBEIS - ICEAC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**Rosaura Alves da Conceição**

**O REFLEXO DO RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO NO**  
**PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL**  
**DO RIO GRANDE - FURG**

RIO GRANDE – RS  
2018

**Rosaura Alves da Conceição**

**O REFLEXO DO RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO NO  
PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE - FURG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, da Universidade Federal de Rio Grande – FURG, para obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Tecnologias Gerenciais.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angélica Conceição Dias Miranda

Rio Grande – RS  
2018

**Rosaura Alves da Conceição**

**O REFLEXO DO RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO NO  
PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE - FURG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA, da  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito à obtenção do grau de  
Mestre em Administração, aprovada pela comissão abaixo assinada:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angélica Conceição Dias Miranda  
Orientadora – FURG

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzi Samá  
FURG

---

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto  
UFPel

Rio Grande, 06 de abril de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus professores, do Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo incentivo nos momentos de angústia. Aos meus jovens colegas da turma de Mestrado em Administração, do ano de 2016, que tão bem me acolheram, sem nunca duvidarem da minha capacidade ou emitirem qualquer comentário em virtude de nossa diferença de idade.

Aos meus pais e minha avó Palmira, que foram as pessoas que mais valorizaram o estudo, o trabalho e a dedicação no fazer e que, com certeza, no plano espiritual, estão vibrando com este meu retorno aos estudos.

Aos meus familiares e amigos que souberam entender o meu período de distanciamento em virtude das horas dedicadas aos trabalhos e a pesquisa do mestrado, colocando-me em suas orações e/ou enviando pensamentos positivos.

Aos meus colegas, estagiários e bolsistas da Diretoria de Avaliação Institucional e Diretoria de Planejamento, que vivenciaram os momentos de dificuldade e de vitórias, auxiliando-me a reencontrar o equilíbrio emocional, tenham a certeza de que o apoio e o incentivo de vocês tornaram mais fácil essa caminhada.

Aos professores Rodrigo Serpa Pinto e Suzi Samá, banca da qualificação, que com seus conhecimentos contribuíram muito para a construção de um trabalho mais objetivo.

E a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angélica Conceição Dias Miranda, pelo apoio, compreensão e presença amiga, nos momentos de ansiedade, justamente quando minha saúde ficou comprometida.

A todos vocês, MUITO OBRIGADA!

“Se muito vale o já feito,  
mas vale o que será

E o que foi feito é preciso  
conhecer para melhor  
prosseguir

Falo assim sem tristeza,  
falo por acreditar

Que é cobrando o que  
fomos que nós iremos  
crescer”.

Milton Nascimento e Wagner Tiso

CONCEIÇÃO, Rosaura Alves da. **O REFLEXO DO RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO NO PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG**

Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), FURG, 2018.

**RESUMO:** A sociedade tem feito questionamentos às universidades públicas sobre sua qualidade e a utilização dos recursos públicos a elas destinados, destacando a importância da avaliação como um processo de transformação e prestação de contas. Como instituição de ensino, a Universidade, além do ensino, pesquisa e extensão, deve estar preocupada com processos contínuos de autoavaliação, tendo em vista que eles podem contribuir para melhorar as práticas de gestão e possibilitar a descoberta da percepção das pessoas sobre problemas existentes. A autoavaliação institucional foi escolhida como objeto deste estudo por acreditarmos que a autoavaliação deva tornar-se uma prática qualitativa e reflexiva tornando-se uma ferramenta de trabalho para o desenvolvimento da instituição, sendo o primeiro passo na busca do autoconhecimento, propiciando um diagnóstico de sua realidade e favorecer a construção de uma cultura de avaliação na instituição. Mas não basta apenas realizar a autoavaliação, pois é necessário que o diagnóstico dela resultante sirva de base para o planejamento institucional. Por esta razão, este estudo teve como objetivo geral verificar se a FURG usa os resultados obtidos no processo da autoavaliação no planejamento e gestão institucional. A pesquisa é um estudo de caso, de natureza descritiva e, para sua realização foi feita uma análise nos questionários de autoavaliação aplicados nos segmentos da comunidade acadêmica no ano de 2014, tendo em vista que o processo de revisão do PDI da FURG é quadrienal e o próximo processo de autoavaliação terá início em abril de 2018. Os itens que foram apontados como pontos fortes, regulares e fracos, foram destacados para analisar se a comunidade universitária possui o mesmo olhar sobre a Instituição, se este resultado foi utilizado na elaboração do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDI) e se teve reflexo nas ações gerenciais. Posteriormente foi aplicado um questionário aos gestores com o intuito de identificar se os resultados da autoavaliação são utilizados no planejamento e na tomada de decisões no âmbito de sua competência, qual seu envolvimento no processo avaliativo e qual a percepção que eles têm com referência ao processo de autoavaliação da FURG. Na análise dos dados foi possível concluir que os resultados da autoavaliação institucional são de extrema relevância na formulação do PDI e na elaboração dos Planos de Ações Anuais, todavia ainda existe desconfiança por parte da comunidade acadêmica com referência às ações decorrentes do processo avaliativo e envolvimento dos gestores no processo de autoavaliação. Os resultados apontam para a importância da informação das ações efetivas que resultaram do diagnóstico da autoavaliação, o que se mostrou ser uma falha no processo.

Palavras-chave: Autoavaliação; Avaliação Institucional; Instituições de Ensino Superior; SINAES.

CONCEIÇÃO, Rosaura Alves da. **THE REFLECTION OF THE RESULT OF SELF-EVALUATION IN THE PLANNING AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO GRANDE (FURG)**

Masters dissertation. Graduate Program in Administration (PPGA), FURG, 2018.

**ABSTRACT:** The society has been questioning public universities about their quality and use of resources, highlighting the importance of evaluation as a process of transformation and accountability. The University, besides teaching, research and outreach, must be concerned with ongoing processes of self-assessment, since they can contribute to improve management practices and enable the discovery of people's perception of existing problems. Institutional self-assessment was chosen as the object of this study because we believe that the self-assessment should become a qualitative and reflexive practice becoming a working tool for the development of the institution, being the first step in the search for self-knowledge, providing its diagnosis and building a culture of evaluation in the institution. It is not enough to carry out self-assessment, it is necessary that the resulting diagnosis serve as a basis for institutional planning. For this reason, this study had as general objective to verify if FURG uses the results obtained in the process of self-assessment in the institutional planning and management. This is a descriptive case study and, for the execution of the research, an analysis was carried out by self-assessment questionnaires applied in the segments of the academic community in the year 2014. Since the review process of the Institutional Development Plan (IDP) is four-yearly, the next self-assessment process will begin in April 2018. The items pointed out as strong, regular and weak in the institution were highlighted for analysis, to see if the university community has the same look about the Institution, and whether this result was used in the elaboration of the IDP and if it was reflected in the managerial actions. Subsequently, a questionnaire was applied to the managers in order to identify if the results of the self-assessment are used in the planning and decision making within their competence, what their involvement in the evaluation process was and what perception they had with reference to the self-assessment process of FURG. From the analysis of the data, it was possible to conclude that the results of the institutional self-assessment are extremely relevant in the formulation of the IDP and in the elaboration of the annual action plans. However, there is still distrust on the part of the academic community with reference to the actions resulting from the evaluation process and involvement of managers in the self-assessment process. The results point to the importance of the information of the effective actions that resulted from the diagnosis of the self-assessment.

**Keywords:** Self-assessment; Institutional Evaluation; Higher Education Institutions; SINAES.

## LISTA DE SIGLAS

AP	Avaliação Participativa
ARGO	Sistema de Automatização de Bibliotecas
BASis	Banco Nacional de Avaliadores
C3	Centro de Ciências Computacionais
CAIC	Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Centro de Convivência
CIAPs	Comissões Internas de Avaliação e Planejamento
COEPEA	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
COMGRAD	Comitê de Graduação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DAI	Diretoria de Avaliação Institucional
EE	Escola de Engenharia
EEnf	Escola de Enfermagem
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENC	Exame Nacional de Curso
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPC	Equipamentos de Proteção Coletiva
EQA	Escola de Química e Alimentos
FADIR	Faculdade de Direito
FAMED	Faculdade de Medicina



FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GTI	Grupo de Trabalho Interministerial
HU	Hospital Universitário
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICEAC	Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
ICHI	Instituto de Ciências Humanas e da Informação
IE	Instituto de Educação
IES	Instituição de Ensino Superior
ILA	Instituto de Letras e Artes
IMEF	Instituto de Matemática, Estatística e Física
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IO	Instituto de Oceanografia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
MPU	Mostra de Produção Universitária
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NR	Norma Regulamentadora
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPCI	Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndio
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PROAAF	Programa de Ações Afirmativas
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAD	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RU	Restaurante Universitário
SiB	Sistema Integrado de Bibliotecas
SINAES	Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Atividades desenvolvidas no seio de uma IES .....	39
FIGURA 2 - Ciclo avaliativo .....	59
FIGURA 3 - Etapas da coleta de dados.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Número de publicações sobre o tema Avaliação Institucional no período de 2004 a 2006.....	19
GRÁFICO 2 - Tempo de trabalho dos gestores na FURG .....	112
GRÁFICO 3 - Tempo como gestor da FURG .....	112
GRÁFICO 4 - Percentual de participação dos gestores nos Seminários de Autoavaliação.....	113
GRÁFICO 5 – A forma de participação dos gestores no Seminário de Autoavaliação Institucional .....	114
GRÁFICO 6 - Conhecimento dos gestores referente ao PDI.....	115
GRÁFICO 7 - Utilização do PDI na formulação dos planos de ações .....	116
GRÁFICO 8 – Consulta às pessoas da área na formulação do Plano de Ação.....	117
GRÁFICO 9 - Índices referentes à consideração dos recursos humanos e financeiros na formulação do Plano de Ação da Unidade.....	117
GRÁFICO 10 - Reuniões rotineiras de avaliação do andamento e implementação do Plano de Ação .....	118
GRÁFICO 11 - Reflexo dos resultados da avaliação institucional no PDI .....	119
GRÁFICO 12 - Representação do interesse dos gestores em participar ou promover os Seminários de Autoavaliação .....	120
GRÁFICO 13 - Percepção dos gestores sobre a efetividade dos mecanismos de comunicação dos resultados da autoavaliação institucional .....	121
GRÁFICO 14 - Percepção dos gestores quanto o incentivo da estrutura organizacional para a tomada de decisões. ....	122

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - As 10 dimensões do SINAES consideradas na avaliação institucional.....	30
QUADRO 2 - O que é avaliado em cada dimensão do SINAES.....	33
QUADRO 3 - Eixos analisados nas avaliações externas .....	38
QUADRO 4 - Ações desenvolvidas para a aprovação do Projeto de Avaliação Institucional da FURG .....	49
QUADRO 5 - Eixos do SINAES.....	58
QUADRO 6 - Pontos destacados como fortes, regulares e fracos em cada eixo pelos docentes .....	67
QUADRO 7 - Pontos fortes, regulares e fracos na visão dos discentes .....	71
QUADRO 8 - Pontos fortes, regulares e fracos destacados pelos TAEs .....	77
QUADRO 9 - Pontos comuns na avaliação dos três segmentos .....	81
QUADRO 10 - Fragilidades elencadas e ações propostas nos Seminários internos das Unidades Acadêmicas .....	82
QUADRO 11 - Fragilidades elencadas e ações propostas nos seminários das Unidades Administrativas .....	90
QUADRO 12 - Comparação entre o PDI 2011/2014 e 2015/2018 .....	98
QUADRO 13 - Eixos e objetivos do PDI 2015/2018 .....	99
QUADRO 14 – Ações realizadas em 2015 e 2016 para solucionar as fragilidades apontadas no processo de autoavaliação .....	105
QUADRO 15 - Aspectos levantados pelos gestores na questão qualitativa .....	123

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>166</b>
<b>1.1 Contextualização do problema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Relevância do estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Questão de Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>21</b>
1.4.1. Objetivo Geral .....	21
1.4.2. Objetivos Específicos.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 O histórico da avaliação das Instituições de Ensino Superior brasileiras .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 A Avaliação nas Universidades Brasileiras .....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Estrutura organizacional das universidades.....	25
2.2.2 Avaliação e autonomia .....	27
<b>2.3 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) ....</b>	<b>30</b>
2.3.1 A Comissão Própria de Avaliação (CPA) .....	31
2.3.2 A Autoavaliação .....	32
2.3.2.1 Fatores primordiais para a realização da autoavaliação .....	35
2.3.3 A Avaliação Externa.....	37
2.3.3.1 Avaliação da Instituição.....	38
2.3.3.2 Avaliação de cursos.....	39
2.3.3.3 Avaliação dos estudantes.....	40
<b>2.4 A importância do envolvimento na avaliação.....</b>	<b>41</b>
<b>2.5 O processo decisório nas universidades .....</b>	<b>43</b>
<b>3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG: o foco da pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 A avaliação institucional na FURG .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 A autoavaliação na FURG .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3. O desenvolvimento do Processo avaliativo na FURG .....</b>	<b>55</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Procedimento metodológico da pesquisa .....</b>	<b>61</b>

<b>5 RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 O olhar da comunidade acadêmica sobre a FURG .....</b>	<b>65</b>
5.1.1 A autoavaliação da FURG na percepção do segmento docente.....	66
5.1.2 A FURG na visão dos discentes .....	70
5.1.3 A visão dos técnico-administrativos em educação .....	76
<b>5.2 A elaboração do PDI da FURG para o período 2015/2018 .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3 Os Planos de Ações Anuais e os resultados da autoavaliação .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4 A relação dos gestores com o processo avaliativo .....</b>	<b>111</b>
<b>5.5 A percepção dos gestores sobre o processo avaliativo .....</b>	<b>122</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo 1 Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2014 -     TAEs.....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo 2 Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2014 -     Docentes.....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 3 Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2014 -     Discentes .....</b>	<b>145</b>
<b>Anexo 4 Questionário aplicado ao GESTORES .....</b>	<b>148</b>
<b>Anexo 5 Eixos avaliados e resultados do segmento docente.....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo 6 A autoavaliação institucional na ótica discente .....</b>	<b>153</b>
<b>Anexo 7 Autoavaliação realizada pelos servidores técnico-administrativos em educação.....</b>	<b>157</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A avaliação normalmente é associada com diagnóstico e controle, fundamentando-se no certo ou no errado, no entanto, é primordial a sua forma reflexiva e formativa, fato que a torna de grande importância para o desenvolvimento institucional. Sendo assim, a partir do momento em que a avaliação vira uma prática, deverá influenciar no comportamento e concepções, tornando-se uma ferramenta de trabalho para o desenvolvimento da instituição. Segundo Ribeiro (2011, p. 57):

A avaliação não é um empreendimento isento e justificado por si mesmo, não é uma simples aplicação de um método de conferência da produtividade ou da eficiência de uma instituição. Ao contrário, avaliar é imprimir uma orientação, é conferir o grau de adesão a um ponto de vista, é, portanto, parte de um propósito, de uma política. Deste ponto de vista, para avaliar uma instituição de ensino superior é preciso estar inteirado da sua missão institucional, dos seus objetivos e finalidades, mas é preciso, também, estar inteirado da política de avaliação adotada pelos órgãos governamentais, dos critérios e indicadores adotados para examinar a qualidade da educação superior, bem como das regras estabelecidas para monitorar o sistema de educação superior.

A avaliação das Instituições de Ensino Superior está fortemente vinculada com a regulação, que busca aferir a qualidade das instituições e dos cursos. Todavia, a autoavaliação institucional das universidades pode e deve usufruir de autonomia, possibilitando um olhar para si, onde sejam visualizadas as potencialidades e as fragilidades da Instituição, e implementando ações na busca de torná-la mais eficaz no seu fazer, fato que exige uma prática permanente e um pessoal engajado no processo avaliativo.

### **1.1 Contextualização do problema**

Os agentes públicos desenvolvem diferentes metodologias para explicitar os critérios e construir indicadores de desempenho que tenham clareza conceitual, sejam de fácil implementação e globais, contemplando simultaneamente os diversos fatores determinantes do trabalho acadêmico e suas inter-relações;



fundamentados no respeito à identidade institucional, às especificidades de projetos e ambientes, direcionados para a melhoria contínua da instituição. (BELLONI, 2000).

Como organização que trabalha com o conhecimento, a Universidade, precisa assumir institucionalmente o controle desses processos avaliativos fazendo com que tenham sentido e sejam amplamente aceitos na comunidade acadêmica. Quando pensamos em avaliação, identificamos uma estreita relação entre a utilização que faremos dos resultados da avaliação e quais devem ser os procedimentos e modelos adotados para que consigamos, de forma eficaz, analisar os impactos institucionais.

Como demonstra Mancebo (2001), o tema avaliação institucional na Educação Superior está calcado em uma alta produção científica em solo brasileiro. A forma desta produção assume características de acompanhamento das políticas voltadas ao Ensino Superior, contudo, ainda pouco problematizadas e que são fundamentais ao avanço reflexivo sobre as políticas avaliativas.

Vivemos uma etapa marcada pelo envolvimento crescente da comunidade no controle e monitoramento da aplicação dos recursos públicos e do retorno social advindo deste, ou seja, o processo de compreender, medir e comunicar o valor social, ambiental e econômico gerado pela intervenção de uma organização. A universidade pública, em especial, sofre questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. Neste panorama, a avaliação das universidades é desenvolvida como instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão. Aliado à necessidade de avaliação, as universidades desenvolvem seu caráter social e identificam que precisam conquistar pela eficiência, qualidade, credibilidade e legitimidade as comunidades em que estão inseridas. (VENTURINI *et al.*, 2010).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído em 2004 com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, estabeleceu a avaliação institucional interna

(autoavaliação) e externa. Nunes e Ferraz (2005) dizem que é preciso pensar uma nova universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade, e que ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível.

A autoavaliação é imprescindível para atender à exigência governamental e a expectativa da sociedade, e, além de tudo, serve para a instituição olhar para si, manter ou corrigir sua rota, manter o compromisso com a qualidade e a competência.

## **1.2 Relevância do estudo**

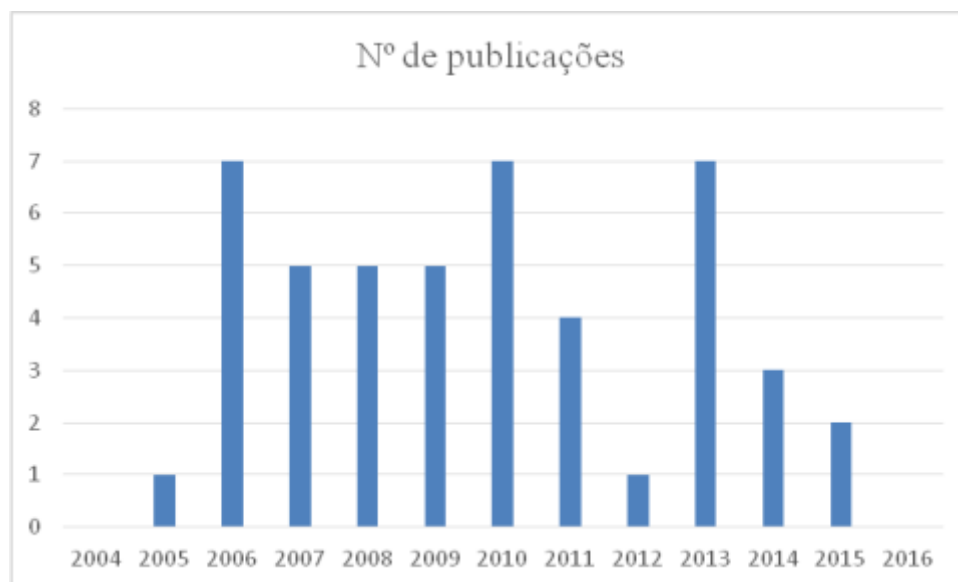
A pesquisa sobre Avaliação de Instituições de Ensino Superior brasileiras é um tema que instiga muitos pesquisadores em razão da relevância e complexidade frente aos desafios característicos que o aprendizado propõe. Cunha (2009) apresenta algumas lacunas de pesquisa em avaliação institucional:

- a) a predominância de estudos de processos no subtema autoavaliação institucional, revelando carência de estudos de impacto da autoavaliação sobre cursos, Instituições de Ensino Superior (IES), sistemas de ensino etc.;
- b) a baixa ocorrência de estudos comparativos quer sejam de impacto ou de processo, desvelando a necessidade de mais pesquisas que evidenciem como os diferentes cursos, IES ou redes (pública ou privada) percebem e articulam os procedimentos ou resultados avaliativos (internos ou externos);
- c) falta ampliar pesquisas, no subtema autoavaliação, sobre o impacto desses procedimentos no cotidiano das Instituições de Ensino Superior.

Com o intuito de verificar se a existência de trabalhos com o enfoque na utilização dos resultados da autoavaliação institucional no planejamento e gestão das Universidades ainda é uma realidade, realizamos uma revisão sistemática em artigos identificados no portal da CAPES no período de 2004 (ano de implantação do SINAES) até 2016. Os dados coletados mostraram que a maioria das publicações encontradas tem como foco o próprio SINAES e como tem ocorrido

sua implantação; os estudos referentes especificamente sobre a Avaliação Institucional destacaram as políticas de avaliação; a Comissão Própria de Avaliação (CPA), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a Avaliação Externa.

Gráfico 1 – Número de publicações sobre o tema Avaliação Institucional no período de 2004 a 2016.



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 1 observamos que, no período delimitado, os anos 2006, 2010 e 2013, Avaliação Institucional alcançou o ápice com sete publicações, coincidindo com o final dos ciclos avaliativos, comprovando que os estudos ocorreram durante o transcurso do período avaliativo.

Verificamos, também, nos dados coletados, que o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) é um tema estudado principalmente por autores vinculados às Universidades Públicas Federais: dos 10 autores que mais publicaram sobre o tema, oito são professores ativos ou inativos dessas instituições. Já nas pesquisas sobre os principais aspectos elencados na avaliação institucional em instituições de ensino superior brasileiras, a partir da implantação do SINAES, não verificamos nenhuma pesquisa relacionada ao impacto que o SINAES, principalmente os resultados da autoavaliação, provoca nas IES. Este dado aliado ao mencionado por Cunha (2009), que o impacto dos

procedimentos autoavaliativos no cotidiano das IES é uma lacuna de pesquisa e, se segundo Ribeiro (2009) existe falta de institucionalização dos resultados da avaliação nos estimulou na continuação do estudo.

A autoavaliação, além de ser uma forma de conhecer a instituição, propiciando um diagnóstico de sua realidade, o seu autoconhecimento precisa favorecer a construção de uma cultura da avaliação e conferir legitimidade junto à sociedade estabelecendo esta como uma prática que utilize os resultados obtidos no planejamento e gestão institucional. O levantamento de informações, a interpretação dos dados e os aspectos identificados na avaliação institucional são de fundamental importância para o planejamento e tomada de decisão e, a autoavaliação de uma instituição pública, é também uma forma de prestar contas à sociedade, estes aspectos justificam o desenvolvimento deste trabalho cuja questão de pesquisa apresentaremos a seguir.

### **1.3 Questão de Pesquisa**

A avaliação interna faz parte da cultura da FURG desde 1989, quando o Conselho Departamental deliberou sobre a Política Administrativa da Universidade, tendo por base que a administração, sendo uma atividade meio, deve de todas as formas, concentrar seus esforços para viabilizar o plano de desenvolvimento das atividades fim e, entre os princípios norteadores foi instituído um sistema de avaliação periódica do desempenho administrativo. Após muitos estudos, propostas e discussões, em 1992, o Conselho Universitário aprovou a 1ª etapa do Projeto de Avaliação Institucional, apresentando como uma das justificativas a necessidade que a universidade procure redefinir suas funções, principalmente através da reformulação de seu projeto institucional e, para que isto se efetive, é necessário estabelecer o desenvolvimento de uma autoavaliação.

A autoavaliação faz parte do processo avaliativo na FURG bem antes da implementação do SINAES e, diante do exposto até aqui, surge a questão de pesquisa: os resultados da autoavaliação da Universidade Federal do Rio Grande - FURG são utilizados no planejamento e gestão institucional?

## 1.4 Objetivos

Os objetivos dessa pesquisa estão divididos em geral e específicos e são apresentados a seguir.

### 1.4.1. Objetivo Geral

Verificar se a FURG utiliza os resultados obtidos no processo da autoavaliação no planejamento gestão e institucional.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

1. analisar, a partir da autoavaliação institucional realizada, se os resultados apontam para um mesmo olhar para a IES, por parte dos três segmentos da comunidade universitária;
2. investigar como os resultados da autoavaliação realizada pela FURG são utilizados na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
3. averiguar se as questões levantadas como pontos frágeis na autoavaliação refletiram nas ações institucionais;
4. descobrir se os gestores utilizam os resultados da avaliação no planejamento e tomada de decisões no âmbito de sua competência;
5. identificar a percepção dos gestores sobre o processo de autoavaliação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo dá suporte aos objetivos da pesquisa, aborda o histórico da avaliação institucional, a estrutura organizacional das universidades e apresenta a composição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

### **2.1 O histórico da avaliação das Instituições de Ensino Superior brasileiras**

A partir do final da década de 1950, com a onda de questionamentos sobre o modelo universitário brasileiro, surgiu uma grande preocupação com os rumos da educação universitária e, em 1968, foi implementada a Reforma Universitária. A reforma possibilitou que determinadas instituições passassem a articular as atividades de ensino, de pesquisa e extensão, que até então – salvo raras exceções – estavam relativamente desconectadas. Aboliram-se as cátedras vitalícias, introduziu-se o regime departamental, institucionalizou-se a carreira acadêmica, a legislação pertinente acoplou o ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica. (BELLONI 2000; MARTINS 2009).

Se por um lado o cenário apresentava claramente a necessidade de avaliação das universidades, por outro a falta de procedimentos que apresentasse de forma satisfatória e clara a realidade do ensino em indicadores tornava-se a nova preocupação em relação à avaliação. Posteriormente, na década de 1990, a construção das bases do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) culminou em um momento privilegiado onde a comunidade acadêmica e o Ministério da Educação (MEC) indicaram os caminhos que a avaliação institucional deveria seguir, sendo entendida como um processo para correção de rumos e uma metodologia de repensar os objetivos e forma de atuação de cada universidade (BELLONI, 2000).

Nessa perspectiva:

“A avaliação do desempenho da universidade é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição promovendo a permanente melhoria da qualidade e

pertinência das atividades desenvolvidas. A utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais da universidade traduzida em compromissos científicos e sociais, asseguram a qualidade e a importância dos seus produtos e a sua legitimação junto à sociedade.” (MEC/PAIUB, 1994 p.13).

No auge da expansão, o Sistema Federal de Ensino Superior brasileiro foi submetido a sete diferentes formas de avaliação, conforme aponta Ribeiro (2010):

- 1) Avaliação para autorização de curso;
- 2) Avaliação para reconhecimento de curso;
- 3) Avaliação das Condições de Oferta;
- 4) Exame Nacional de Cursos;
- 5) Análise das Condições de Ensino;
- 6) Questionário sobre as condições socioeconômicas do aluno e a sua opinião sobre as condições de ensino do curso frequentado;
- 7) Avaliação Institucional dos Centros Universitários.

O Exame Nacional de Curso (ENC) tornou-se o centro da atenção da mídia, que compreendeu o instrumento como sendo uma fiel fotografia da qualidade das instituições de ensino superior, já que propunha medir o desempenho do aluno, considerado o produto final da atividade universitária. A implementação dos processos avaliativos na década de 90 representava uma política “*de cima pra baixo*” no qual o governo elegia os parâmetros de avaliação e aplicava-os, sem a participação da comunidade no processo nas etapas anteriores a de avaliação. (RIBEIRO, 2011).

Percebendo a necessidade de algumas adaptações para o cumprimento das políticas propostas e no intuito de reunir, num só momento, todas as faces da avaliação universitária através de uma visão sistêmica, integrando todos os dados obtidos em diferentes práticas avaliativas, o governo então criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diferentemente do ENC, o SINAES foi elaborado por uma comissão especialmente constituída para este fim, a partir de uma ampla discussão envolvendo a comunidade

universitária e outros segmentos da sociedade civil organizada, orientada por uma abordagem de implementação de políticas “*de baixo pra cima*”. (RIBEIRO 2011).

A Universidade, como instituição de ensino, além do ensino, pesquisa e extensão, deve estar preocupada com processos contínuos de autoavaliação, tendo em vista que eles podem contribuir para melhorar as práticas de gestão e possibilitar a descoberta da percepção das pessoas sobre problemas existentes. Em seu conjunto, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades.

Uma das formas de conhecer uma instituição é a realização da autoavaliação, praticamente uma auditoria administrativa, que irá propiciar um diagnóstico de como a organização se vê e o que seus colaboradores percebem como pontos fortes e fracos. Outra forma é a avaliação por especialistas externos, em que podem ser vistos erros provocados por desvios de percepção ocasionados pelo envolvimento e impulsos corporativistas.

Ribeiro (2011) destaca que é preciso estar inteirado da missão institucional, objetivos, finalidades e da política de avaliação adotada pelos órgãos governamentais, para que se avalie uma Instituição de Ensino Superior (IES). E, a autoavaliação, haja vista o volume de informações que são levantadas e que podem proporcionar posteriores análises e retroalimentações, oportuniza verificar, entre outros aspectos, se a instituição vem realizando sua missão. Nessa sentido o autor evidencia:

As dificuldades decorrentes da elaboração e implementação de um sistema de avaliação para as Instituições de Ensino Superior no Brasil são grandes e complexas, não só pelas dificuldades inerentes ao ato de avaliar, como também pelas características do Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro, quais sejam: a quantidade de IES, as suas diferentes formas de constituição e tamanho, a concentração das IES nas regiões geográficas mais desenvolvidas do país, etc. (RIBEIRO,2011 p.57).

Dias Sobrinho (2002) argumenta que a avaliação não é uma simples aplicação de um método de conferência da produtividade ou da eficiência de uma



instituição que, ao contrário, avaliar é imprimir uma orientação, conferir grau de adesão a um ponto de vista, é parte de um propósito, de uma política.

A escassez de recursos para financiamento do sistema de ensino superior exige cada vez mais como contrapartida a qualidade dos cursos e um sistema de gestão eficiente, isso ocasiona ao Estado a possibilidade de regulação e supervisão e, às Instituições de Ensino Superior a possibilidade de crescimento e aprimoramento da sua qualidade. (RIBEIRO, 2011).

Pode-se inferir que os processos de avaliação são políticas públicas para promover mudanças e adequações nos sistemas de ensino frente às demandas sociais. O SINAES, embora busque a racionalidade nos procedimentos, encontra dificuldades na adequação às características do Sistema Federal de Ensino Superior formado por Universidades, Centros Universitários e Faculdades de diferentes tamanhos e naturezas administrativas.

Quando pensamos em avaliação, identificamos uma estreita relação entre a utilização que se fará dos resultados e os procedimentos e modelos adotados, para que seja possível, de forma eficaz, analisar os impactos institucionais. Acreditamos que a instituição deva procurar fazer uso dos indicadores de avaliação do SINAES para a elaboração de um modelo de gestão baseado em planejamento estratégico, no entanto, as constantes indicações da falta de institucionalização dos resultados da avaliação, de acordo com Ribeiro (2009), apontam para a avaliação visando o estrito cumprimento da lei.

## **2.2 A Avaliação nas Universidades Brasileiras**

Esta seção tem como objetivo nortear o presente trabalho, discorrendo sobre a estrutura das universidades, a avaliação institucional, sua relação com a autonomia universitária e o processo de avaliação estabelecido no SINAES.

### **2.2.1 Estrutura organizacional das universidades**

As duas últimas décadas foram marcadas por significativas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, que aceleraram a obsolescência das

estruturas organizacionais e dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior. As universidades federais brasileiras são compostas por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo administrativo como no campo acadêmico. Na seara administrativa, o número de atividades meio a serem executadas é crescente e cada vez mais segregada devido à força de princípios norteadores, leis e a hierarquização excessiva na movimentação das demandas de serviços e dos processos decisórios. (VIEIRA e VIEIRA, 2004).

Nessa perspectiva o autor afirma:

As estruturas organizacionais altamente complexas, pesadas pelo quantitativo de órgãos, lentas na movimentação das demandas pelo excesso de normas e pouco eficientes pela hierarquização burocrática acabam, invariavelmente, em perda do impulso à eficiência. Por consequência, consagra-se um cenário de baixa energia funcional, alimentando a entropia que desgasta, que corrói o sistema organizacional e compromete, consequentemente, a qualidade do desempenho. VIEIRA e VIEIRA (2004, p.182).

A universidade busca trabalhar com a tríade ensino, pesquisa e extensão de forma indissociada, porém estas dimensões estão tornando-se reféns de um processo burocrático incontrolável, submetido à normas e dependências muitas vezes desnecessárias, produzidas pelas estruturas piramidais de apoio. A pesquisa e a extensão acabam tornando-se complementos da atividade de ensino e não funções programáticas com personalidade acadêmica própria. A atividade de pesquisa se desenvolve por ação complementar dos docentes, em ambientes de ensino e de caracterização muito individualizada. E nesse contexto, a estrutura departamental acaba sendo altamente negativa por alocar num mesmo ambiente, e sem definições claras, as três funções básicas da universidade.

Segundo Vieira e Vieira (2004, p.183):

O departamento é, insofismável e claramente, um órgão estanque, burocrático e corporativo por excelência. Pesquisadores de elite têm procurado fugir aos condicionamentos departamentais, organizando-se em núcleos de ação científica, conectando, por meio de projetos específicos, diretamente, com as agências de financiamento públicas ou não. A visão explicitada acima não

decorre de uma realidade imutável. Ao contrário, a realidade é dinâmica, evolui e se transforma. Na verdade, a sociedade se transforma pela inovação permanente, produzindo dinamicamente novas realidades. A crise não está, pois, na realidade e sim nos nossos mapas cognitivos que muitas vezes não têm a percepção das mudanças ou o que é pior, as rejeitam. Aí está sem dúvida, o grande impasse no processo de mudança nas universidades públicas. Não há a vontade de mudar, ao contrário, há resistência explícita elevada quando se levanta qualquer cogitação de transformar as realidades arcaicas que dominam as instituições federais de ensino superior. VIEIRA e VIEIRA (2004, p.183).

Ao analisar os setores mais dinâmicos da economia, percebe-se que as estruturas piramidais estão sendo substituídas por modelos de gestão mais flexíveis, abertos e horizontais na hierarquia e no fluxo de informações, demandas e tomada de decisões. É compreensível por peculiaridades próprias e pela subordinação à normas e legislação condicionante, que as universidades públicas não consigam acompanhar no dinamismo necessário as grandes mudanças estruturais e de gestão que estão tomando espaço nas duas últimas décadas, e que o modelo burocrático como está, tenha que ser adaptado a estas modificações. (VENTURINI *et al.*, 2010; VIEIRA e VIEIRA, 2004).

### 2.2.2 Avaliação e autonomia

Autonomia é a faculdade de auto organizar-se, de reger-se por normas próprias, sem, contudo, pairar acima das leis.

Segundo o artigo 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988, página 69):

“as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (BRASIL, 1988, página 69).

A autonomia universitária é relativa, pois se baseia na transferência de algumas faculdades do Estado, que ela executa com liberdade para o ensino e a pesquisa, realçando a extensão como relação social da universidade enquanto compromisso de socialização dos trabalhos e canal de prestação de contas à sociedade. Apesar de ser condicionada, a autonomia garante às universidades a

possibilidade de organizar-se com características próprias que melhor se ajustem ao cumprimento de seus objetivos.

O artigo 22, inciso XXIV, da Constituição Federal estabelece que “é competência da União legislar sobre diretrizes e base da educação nacional” (BRASIL, 1988, página 28). Cabe também ao Estado conceder autorização para funcionamento de universidades, reconhecê-las, bem como, se forem descumpridas normas legais ou estatutárias, suspender a autonomia das universidades, pois detém competência para fiscalizá-las e avaliá-las.

A Política Educacional integra o grupo de Políticas Públicas Sociais do país que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, sendo voltadas, em princípio, à redistribuição dos benefícios sociais, dentre eles o direito à educação. Oliveira *et al* (2011) concluíram que, tendo em vista o engessamento resultante do excesso de rigidez advindo do modelo burocrático, somente através de ações articuladas das Universidades do país é que elas conseguirão fazer com que os resultados das discussões cheguem ao Poder Legislativo, a quem cabe alterar tais normas que conduzem a gestão atual.

Preocupado em fortalecer o princípio de transparência na prestação de contas à sociedade, e com a qualidade dos cursos de nível superior no Brasil, o MEC vem criando mecanismos de avaliação do ensino superior. Podem ser citados como exemplos, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), concebido e executado a partir de 1993 pela comunidade acadêmica, com a devida articulação da Secretaria do Ensino Superior (SESU), e o Exame Nacional de Cursos (ENC), que surgiu dois anos após o PAIUB, destinado a avaliar os conhecimentos e competências obtidos pelos alunos nos cursos de graduação.

O PAIUB caracterizava-se por possuir dotação financeira própria, de livre adesão das universidades através da concorrência de projetos e princípios de avaliação coerentes, com posição livre e participativa. Era orientado pelos seguintes princípios básicos: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade. Possuía três fases centrais para o processo a ser desenvolvido em cada universidade: Avaliação Interna, Avaliação Externa e Reavaliação.

Objetivava o aperfeiçoamento contínuo da qualidade acadêmica, a melhoria do planejamento e da gestão universitária e a prestação de contas à sociedade. Caracterizava-se como um processo contínuo e aberto, mediante o qual todos os setores da universidade e as pessoas que os compunham participavam de um repensar que incluía os objetivos, os modos de atuação e os resultados de suas atividades, em busca da melhoria da universidade como um todo.

Já o Exame Nacional de Cursos (ENC) tinha a finalidade de verificar os conhecimentos e as habilidades básicas adquiridas pelos alunos concluintes, possibilitando o aprimoramento dos cursos, a identificação e correção de deficiências. A forma como foi instituído, porém, por imposição política, sem prévia consulta às universidades, à Comissão Nacional de Avaliação e seu Comitê Assessor e ao Conselho de Reitores, causou fortes reações da comunidade universitária. As principais críticas estavam relacionadas ao fato de que o ENC reduzia a avaliação das universidades a uma única prova geral, produzindo como resultado um retrocesso nas concepções e formas de ensinar e desenvolver o conhecimento.

Com o objetivo de debater e propor respostas às demandas da educação superior, o governo Federal instalou, em outubro de 2003, o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) visando reestruturar, desenvolver e democratizar as IFES. O GTI elaborou um documento reconhecendo a crise na educação superior brasileira, em particular, no setor federal, atribuindo o problema à crise fiscal do Estado. Para o GTI, a reforma deveria passar pela reposição do quadro docente, ampliação de vagas para estudantes, educação a distância, autonomia universitária e financiamento.

O documento produzido resultou na criação, em 2004, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tendo como princípios: integração, participação, promoção de valores democráticos, respeito à diversidade, busca da autonomia, afirmação da identidade e dimensão formativa. Tais princípios são encontrados na Lei nº 10.861. (BRASIL, 2004).

## 2.3 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

Em 14 de abril de 2004, através da Lei 10861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para analisar as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, reunindo informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE); das avaliações institucionais (interna e externa) e avaliação *in loco* dos cursos. A lei aprovada implica a criação de um Sistema de Avaliação e não de instrumentos isolados. Este sistema é calcado nos princípios fundamentais de responsabilidade social; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à autonomia, identidade, missão e história; a avaliação a partir de um conjunto integrado de indicadores de qualidade; caráter público dos procedimentos e resultados; participação de todos os atores (docentes, discentes, técnico-administrativos e comunidade externa) e continuidade do processo avaliativo.

Para subsidiar a avaliação de todas as instituições e cursos de ensino superior, a implementação apontou para a necessidade de adoção de um documento único. Na busca de padronização de critérios foram estabelecidos indicadores de qualidade, através dos quais todas as universidades, sejam elas públicas ou privadas, são avaliadas.

Conforme mencionado no art. 3º da Lei 10.861/2014 “A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes”: (apresentadas no quadro 1).

Quadro 1 – AS 10 dimensões do SINAES consideradas na avaliação institucional

<b>SINAES</b>	
<b>Dimensões do SINAES</b>	
1. Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	6. Organização e Gestão da Instituição
2. Políticas para o ensino, a Pesquisa, a Pós-graduação e a Extensão	7. Infraestrutura
3. Responsabilidade Social da Instituição	8. Planejamento e Avaliação
4. Comunicação com a sociedade	9. Políticas de Atendimento aos Discentes
5. Políticas de Pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo	10. Sustentabilidade Financeira

Fonte: Lei 10.861 de 14 de abril de 2014

O SINAES, tal qual concebido e em processo de execução tem três olhares: um olhar sobre a instituição, um olhar sobre o curso e um olhar sobre o estudante. Ao primeiro destes três olhares foi dado o nome de Avaliação Institucional; ao segundo, o de Avaliação de Cursos de Graduação e ao terceiro, o de Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE); tendo como base a avaliação institucional, que compreende a avaliação externa e a avaliação interna.

De acordo com o SINAES, a avaliação Institucional está relacionada a 4 principais fatores: a) à melhoria da qualidade da educação superior; b) à orientação da expansão de sua oferta; c) ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e d) ao 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 e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades:

1) Autoavaliação – Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro de autoavaliação institucional da CONAES e

2) Avaliação externa – Realizada por comissões designadas pelo INEP, tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações.

O processo de avaliação externa, independente de sua abordagem, orienta-se por uma visão multidimensional que busca integrar suas naturezas formativas e de regulação numa perspectiva de globalidade. (Lei 10861/2004)

### 2.3.1 A Comissão Própria de Avaliação (CPA)

A Lei do SINAES (Lei 10861/2004) instituiu no art. 11 a Comissão Própria de Avaliação – CPA, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. A CPA coordena a avaliação das atividades fins, ensino, pesquisa e extensão, e das atividades meio, processos, infraestrutura e gestão.

(Lei 10861/2004)

Para melhor exemplificar, já que os regimentos são construídos na comunidade acadêmica, apresentamos o Regimento da CPA da FURG, aprovado pela Resolução nº 034/2004, do Conselho Universitário e alterado pelas Resoluções 022/2009 e 027/2016, tendo como atribuições:

- a) Implementar os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional da Educação Superior (SINAES);
- b) Conduzir os processos de autoavaliação da FURG;
- c) Constituir grupos de trabalho, quantos forem necessários;
- d) Sistematizar e prestar informações solicitadas pelo INEP;
- e) Preparar relatórios anuais, pareceres e, quando for necessário, recomendações a serem encaminhados ao CONSUN;
- f) Formular propostas de desenvolvimento da FURG, com base nas análises produzidas no processo de avaliação;
- g) Acompanhar, quando houver, o pacto de ajustamento de conduta firmado entre a FURG e o MEC;
- h) Divulgar amplamente na comunidade universitária a sua composição e agenda de atividades;
- i) Conduzir e coordenar o processo sucessório para composição da CPA.

Resolução nº 034/2004 – FURG/CONSUN

### 2.3.2 A Autoavaliação

A Avaliação Institucional, conforme mencionado anteriormente, possui 10 dimensões que deverão ser alvo da autoavaliação das IES. No quadro 2



apresentamos o que de acordo com Andriola e Rodrigues (2005) deve ser observado em cada uma delas.

Quadro 2 - O que é avaliado em cada dimensão do SINAES

DIMENSÃO	AVALIA
<b>1 Missão e o plano de desenvolvimento institucional</b>	Finalidades, objetivos e compromissos da IES.
	Práticas pedagógicas e administrativas.
	Plano de Desenvolvimento Institucional.
	Projeto Pedagógico Institucional.
<b>2 Políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão</b>	Procedimentos para estímulo à produção acadêmica, bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
	Concepção de currículo e a organização didático-pedagógica.
	As práticas pedagógicas.
	A pertinência dos currículos (concepção e prática).
	Práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, as inovações didático-pedagógicas e o uso das novas tecnologias no ensino.
	A relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais.
	Práticas institucionais voltadas à formação de pesquisadores.
	Articulação da pesquisa científica com as demais atividades acadêmicas.
	Indicadores quantitativos relacionados à publicação científica.
	Grau de participação dos estudantes nas ações de extensão e de intervenção social
	Concepção de extensão universitária e de intervenção social, bem como a articulação de ambas com as atividades de ensino e da pesquisa.
	Impacto da extensão na formação dos discentes partícipes dessas atividades e indicadores quantitativos das atividades e dos projetos de extensão.
	Contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

<b>3 A responsabilidade social da instituição</b>	Contribuição regional da Instituição no que tange à inclusão social.
	Desenvolvimento econômico e social.
	Defesa do meio ambiente.
	Incentivo da memória cultural e da produção artística.
	Defesa do patrimônio histórico e cultural.
<b>4 Comunicação com a sociedade</b>	Estratégias, recursos e a qualidade da comunicação interna e externa da IES.
	A imagem pública da Universidade nos meios de comunicação social.
<b>5 Políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo</b>	Aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e condições de trabalho.
	Aspectos relacionados às políticas internas destinadas aos recursos humanos.
	Ações institucionais que visem o aperfeiçoamento dos recursos humanos.
<b>6 Organização e gestão da instituição</b>	Funcionamento e representatividade dos colegiados.
	Gestão da universidade no que tange ao funcionamento e representatividade dos colegiados, e à participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
	Procedimentos de gestão de informações institucionais.
<b>7 infraestrutura física</b>	Infraestrutura de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
	Ações institucionais de combate ao desperdício.
	Atuação de alguns dos principais órgãos de apoio à gestão.
<b>8 Planejamento e avaliação</b>	Processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
	Adequação e efetividade do planejamento geral da instituição e sua relação com o Projeto Pedagógico Institucional, dos procedimentos de avaliação e acompanhamento do planejamento institucional.
<b>9 Políticas de atendimento aos estudantes</b>	Atendimento aos discentes e aos egressos dos cursos de graduação;
	Ações internas propostas para atendimento aos discentes e egressos.
	Ações internas de combate à evasão discente.
	Participação estudantil em atividades acadêmicas.

<b>10 Sustentabilidade financeira</b>	Sustentabilidade financeira da IES, especialmente no que tange ao uso dos recursos em programas de ensino, investigação científica e extensão.

O processo de autoavaliação é o primeiro passo na busca do autoconhecimento; ele favorece a construção de uma cultura na instituição, permitindo a preparação, de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente

Um grande desafio para as instituições de ensino superior, de acordo com Ribeiro (2011), é a capacitação de mão de obra especializada para a realização da avaliação das instituições universitárias, que são realizadas por CPAs compostas por professores, técnico-administrativos e estudantes, normalmente indicados por seus dirigentes, que assumem o trabalho de planejamento e execução da avaliação institucional, em paralelo às suas atividades de rotina. Na maioria das vezes, a aceitação desta tarefa está relacionada a interesses pessoais, pelo tema, boa vontade, ou mesmo, vontade de contribuir com o desenvolvimento institucional.

. Apesar de não estar explícita em nenhum documento do MEC, a avaliação do desempenho docente se configura como o processo de autoavaliação de maior relevância entre os que são realizados nas instituições, especialmente por se constituir em avaliar a prática pedagógica buscando a sua permanente qualificação.

### 2.3.2.1 Fatores primordiais para a realização da autoavaliação

A autoavaliação é um elemento fundamental no processo de autorreflexão e transformação dos projetos político-pedagógicos da instituição, e sua função deve ser diagnóstica e formativa, além de proporcionar a criação de uma cultura de avaliação que ofereça à comunidade interna subsídios no processo de reflexão e transformação do projeto acadêmico-institucional. Desta forma, passa a ser,

efetivamente, um instrumento de planejamento e gestão, além de um poderoso mecanismo de prestação de contas à sociedade.

Entre os fatores primordiais para a realização da autoavaliação podem ser mencionados a divulgação, o envolvimento dos dirigentes e a continuidade do processo. O processo de divulgação é um elemento-chave para a concretização da avaliação institucional interna, pois é o momento em que a comunidade acadêmica passa a apropriar-se da avaliação institucional como instrumento de vazão aos seus anseios ou de consulta na tomada de decisão. (SANCHES, 2009).

A divulgação é essencial para que a comunidade acadêmica tenha acesso às informações e possa manifestar suas percepções no processo avaliativo. Esta divulgação deve ter a finalidade de persuadir e convencer sobre a relevância da avaliação, aspecto cultural que é difícil disseminar, sem perder, contudo, o aspecto da imparcialidade.

Outro fator de grande importância para o processo avaliativo é contar com a vontade política por parte do grupo dirigente da instituição, para que seus resultados sejam utilizados no planejamento e na gestão da instituição, uma vez que propicia a constante reorientação de suas ações, que visa a mudanças e transformações nas práticas administrativas e acadêmicas. (SANCHES,2009).

Da proposta inicial, até a execução e divulgação dos resultados, a construção coletiva e democrática da avaliação deve contar com o envolvimento da gestão superior da IES (reitores, diretores, membros com poder de decisão), para legitimar a comissão e todas as etapas do processo avaliativo. (BELLONI - 2000).

Conforme especificado no documento do MEC/CONAES (2004), que trata dos requisitos para implantação da autoavaliação institucional, a legitimação do grupo dirigente valida as ações previstas no planejamento das comissões de avaliações e seu envolvimento, mesmo que de forma indireta e, sinaliza para a comunidade acadêmica, a seriedade e a importância da avaliação institucional na busca da melhoria da instituição. Para Gadotti (2009), a avaliação institucional deve ser institucionalizada como um processo necessário de melhoria da instituição nos aspectos de ensino, pesquisa, extensão e de processos internos, não podendo ser vista como um instrumento de controle burocrático e de

centralização; a autoavaliação deve tornar-se uma necessidade explícita nas instituições de ensino.

Conforme Almeida *et al* (2007), a autoavaliação permite identificar situações passíveis de mudança, a fim de melhorar a qualidade dos diferentes processos relacionados à missão institucional; ela é um processo de autoconhecimento que possibilita uma análise crítica da prática pedagógica e administrativa de uma instituição educacional; um processo dinâmico que exige contínua reflexão sobre o processo avaliativo, pois além de ser afetada pelas especificidades dos estratos investigados ela é afetada pelas mudanças que o objeto de investigação sofre ao longo do tempo. Os objetos e processos de avaliação não são casuais. É necessário transcender o caráter burocrático da avaliação, romper com as resistências e ampliar o seu conceito apenas classificatório.

Avaliar o quê, para quê e para quem? A seleção do que será avaliado supõe uma escolha por parte de quem vai proceder à avaliação. No Brasil, mesmo com a abertura política caracterizada pela redemocratização, há certo desgaste em relação à credibilidade dos processos avaliativos. (BELLONI, 1999). Fornecendo evidências capazes de auxiliar na tomada de decisão, a avaliação torna-se um importante facilitador do processo decisório.

### 2.3.3 A Avaliação Externa

A avaliação externa é realizada por professores de outras IES do país, especialmente selecionados e capacitados para tal função. Esta fase é desenvolvida *in loco* por meio de visitas que têm como objetivo verificar informações disponibilizadas anteriormente no sistema e-Mec, conhecer a IES, mas, sobretudo, auxiliar na construção de ações que possam vir a beneficiar o desenvolvimento do ensino oferecido.

### 2.3.3.1 Avaliação da Instituição

O instrumento da avaliação institucional subsidia os atos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior e a transformação da organização acadêmica de faculdade para centro universitário e deste para universidade. Sua concepção busca atender à diversidade do sistema de educação superior e respeitar a identidade das instituições que o compõem. O instrumento está organizado em cinco eixos, contemplando as dez dimensões do SINAES, conforme apresentado no quadro 3:

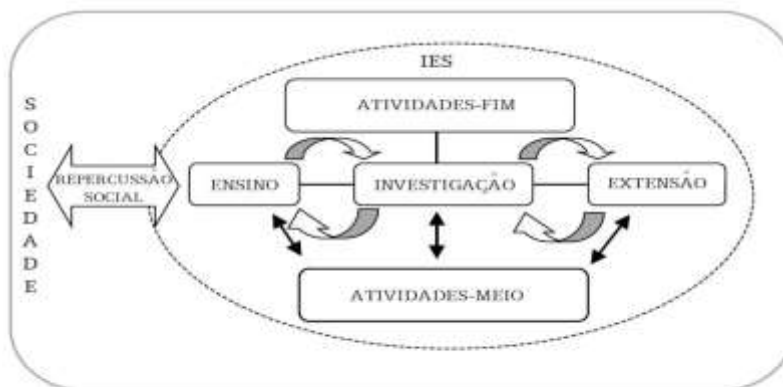
Quadro 3 - Eixos analisados nas avaliações externas

<b>EIXOS DO SINAES</b>	
Eixo 1	<b>Planejamento e Avaliação Institucional:</b> considera a dimensão 8 (Planejamento e Avaliação) do SINAES. Inclui também um Relato Institucional que descreve e evidencia os principais elementos do seu processo avaliativo (interno e externo) em relação ao PDI, incluindo os relatórios elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) do período que constituiu o objeto de avaliação.
Eixo 2	<b>Desenvolvimento Institucional:</b> contempla as dimensões 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional) e 3 (Responsabilidade Social da Instituição).
Eixo 3	<b>Políticas Acadêmicas:</b> abrange as dimensões 2 (Políticas para o ensino, a Pesquisa e a Extensão), 4 (Comunicação com a Sociedade) e 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes).
Eixo 4	<b>Políticas de Gestão:</b> compreende as dimensões 5 (Políticas de Pessoal), 6 (Organização e Gestão da Instituição) e 10 (Sustentabilidade Financeira).
Eixo 5	<b>Infraestrutura Física:</b> corresponde à dimensão 7 (Infraestrutura Física).

Fonte: INEP

A Figura 1 dá ênfase ao conhecido tripé de toda e qualquer IES com porte de Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão, atividades distintas entre si, mas complementares, chamadas de atividades fim da Instituição de Ensino Superior. O ensino exerce influência sobre a investigação e sobre a extensão, ao mesmo tempo em que também sofre seus efeitos (na Figura 1 a interação é representada por setas de duplo sentido). As atividades meio e fim, interagem entre si, ambas se influenciam. Pode-se citar, por exemplo, a qualidade física das salas de aula, iluminação e ventilação, influenciando nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ou seja, as atividades fim e as atividades meio (dimensões que lhe dão suporte) possuem um vínculo que deve ser objeto da avaliação institucional externa.

**Figura 1 - Atividades desenvolvidas no seio de uma IES**



Fonte: Andriola, 2004.

### 2.3.3.2 Avaliação de cursos

As avaliações *in loco* são feitas pelas comissões de avaliadores designadas pelo Inep e se destinam a verificar as condições de ensino, em especial aquelas relativas ao perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica. Os cursos de educação superior passam por três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento.

**Para autorização:** É feita quando uma instituição pede autorização ao MEC para abrir um curso. É realizada por dois avaliadores, que são sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis). Os avaliadores seguem parâmetros de um documento próprio que orienta as visitas, os instrumentos para avaliação *in loco*. São avaliadas as três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo; e as instalações físicas.

**Para reconhecimento:** Quando a primeira turma do curso novo entra na segunda metade do curso, a instituição deve solicitar seu reconhecimento. O curso passa então por uma segunda avaliação com o objetivo de verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. Essa avaliação também é feita de acordo

com um instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores do BASis. Nesse momento são avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, as instalações físicas, verificado o cumprimento de requisitos legais e normativos.

**Para renovação de reconhecimento:** Essa avaliação é feita de acordo com o Ciclo do SINAES, ou seja, a cada três anos. É calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 ou que não fazem ENADE, embora pertencentes ao ciclo avaliativo, terão visita *in loco* para este ato autorizado.

Os requisitos legais e normativos que são essencialmente regulatórios, não fazem parte do cálculo do conceito da avaliação, os avaliadores apenas fazem o registro do cumprimento ou não do dispositivo legal e normativo por parte da instituição para que o Ministério da Educação, de posse dessa informação, possa tomar as decisões cabíveis.

#### 2.3.3.3 Avaliação dos estudantes

A avaliação dos estudantes de graduação é realizada através do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE). O ENADE é realizado ao final do curso, de forma trienal, em vista disso, não pode ser utilizado para a formação do estudante a ele submetido. Todavia, é importante que os cursos possam se beneficiar das informações produzidas pelo ENADE para agregar valor educativo, revendo metodologias de ensino, se necessário, sem esquecer que não pode haver comparação entre realidades diferentes e, considerando sempre, a identidade e diferenças institucionais.

De acordo com o estabelecido pelo Ministério da Educação, as informações obtidas com o SINAES devem ser utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas; e pelos estudantes, pais,



instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições (INEP).

## **2.4 A importância do envolvimento na avaliação**

Por um longo período o número de cursos e Instituições de Ensino Superior ficou estagnado. Em 2007, como uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), com objetivo principal de ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Com o advento do REUNI essa realidade mudou e, com isso, ficou mais evidente a necessidade de as universidades se destacarem no seu fazer. Com o aumento da oferta a busca pelos melhores estudantes tornou-se acirrada e fez-se necessário rever as políticas institucionais para atrair e manter os alunos.

Com o Reuni, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. As ações do programa contemplaram o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas com o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país.

Apesar de o Estado pressionar por maior rendimento, utilizando como um dos indicadores de qualidade a taxa de sucesso da graduação, ou seja, quanto mais estudantes formados no ano melhor e, o resultado das avaliações ser utilizado para liberação de recursos financeiros, é fundamental compreender, que a autoavaliação deve ser um processo voltado para a promoção da qualidade social, da inserção da universidade na comunidade, na valorização do saber e na capacidade de transformar. A autoavaliação deve ser conduzida com isenção, transparência e compromisso ético, preparando as pessoas para serem cidadãos proativos realizando uma das principais funções da Universidade que é promover o desenvolvimento da região.

Para Tavares Júnior e Sakamoto (2014) houve um acréscimo dos procedimentos burocráticos, derivados da ampliação da regulação em detrimento das dinâmicas institucionais das Universidades, que de fato têm o papel de implementar as políticas e realizar o direito à Educação Superior.

As universidades precisaram analisar o seu potencial para investirem onde tivessem maiores possibilidades de sucesso, considerando o potencial de seus recursos humanos e região em que se inserem. Também se tornou necessário saber como seus professores e técnicos interpretavam e compreendiam a instituição e seu contexto e sua integração com a comunidade.

A exigência pela melhoria contínua acaba incomodando as pessoas e a resistência às mudanças são muito comuns. Tomadas de decisão e mudança, muitas vezes, são forçadas por políticas externas implementadas pelo governo federal, em muitos momentos gerando conflitos internos como, por exemplo, a situação de adesão ao SISU (Sistema de Seleção Unificada) que ocasionou muitas discussões até alcançar o percentual de 100%.

A avaliação deve ser vista como um processo contínuo do fazer da universidade, identificando as fraquezas para não repetir os erros e potencializando as boas práticas. Todos os três níveis da comunidade acadêmica: docentes, discentes e técnico-administrativos em educação devem ser envolvidos no processo avaliativo, eles são valiosa fonte de informação e serão afetados com as mudanças que se fizerem necessárias. A falta de integração deles ao processo poderá ocasionar falta de cooperação e resistência. A resistência pode advir do medo do desconhecido ou da falta de confiança em sua capacidade de se adaptar ao novo. Ao invés de ser considerada como algo ruim, a resistência pode ser encarada como uma ferramenta para identificar problemas, falhas e até mau planejamento, possibilitando que sejam corrigidos. Por isso, uma alternativa para vencer as resistências é o trabalho em equipe, pois o envolvimento, a informação e a participação, em todo o processo, faz com que o grupo abrace a causa.

Não basta realizar a avaliação, é fundamental a interpretação dos dados e fatos e, imprescindível, a divulgação dos resultados, a discussão e a apresentação das soluções apontadas, sob o risco de colocar todo o processo em descrédito. Respostas ou decisões demoradas ou inadequadas, assim como ausência de

definição de prioridades e regras de tomada de decisão podem criar problemas e desacreditar o processo avaliativo. Outro importante aspecto a ser analisado é a adaptação. O embasamento de políticas públicas não pode esquecer que uma proposta de avaliação deve estar relacionada com o objeto ao qual se dirige que, no caso das universidades, é a formação profissional e do cidadão.

Tratar a avaliação como medicina preventiva pode ser algo muito interessante, pois tendo um diagnóstico da situação da instituição, o gestor pode buscar sanar as ameaças antes que elas se transformem em problemas ou desencadeiem uma crise, transformando-as em oportunidades de melhoria, aumentando sua possibilidade de crescimento.

## **2.5 O processo decisório nas universidades**

Um dos aspectos fundamentais na Gestão Pública é o princípio da Legalidade, da qual o gestor não pode se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização. As decisões nas Universidades estão atreladas a alguns regramentos nacionais que não podem deixar de ser cumpridos. Podemos citar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que determinou ações sistêmicas que devem ser cumpridas pelas instituições de ensino superior brasileiras, e o Decreto 5773/2006, que dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e, em seu conteúdo, determina a instituição legal do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como documento obrigatório para solicitação de credenciamento da instituição de ensino superior. Além disso, as Universidades Públicas têm aspectos determinantes, tradicionais de um serviço público, como a Lei Orçamentária Anual que também limitam o seu fazer.

As universidades têm as características comuns a outras organizações burocráticas, isto é, têm uma esfera específica de competências, cargos hierarquizados e são reguladas por normas e regras escritas. Muitas vezes, devido à legislação em vigor ser de lenta alteração, o gestor não pode executar o que considera mais adequado diante do cenário atual. Leitão (1995) diz que o

modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas e o tipo de poder não-formal, que se baseia no conhecimento especializado que marca este tipo de instituição.

Nas universidades existe a necessidade de modernização constante devido ao dinamismo da criação e inovação tecnológicas e de conhecimentos produzidos e, neste sentido, são encontrados obstáculos provocados pelos modelos de gestão pública e legislação universitária vigentes. Para vencer estes obstáculos é necessário procurar o equilíbrio entre a flexibilidade e os regulamentos e estabelecer um maior compromisso com a gestão.

Na administração pública, o planejamento estratégico, embora seja uma ferramenta essencial na execução de planos de ação, ainda está sendo ajustado, tendo em vista o fato de que, em uma organização pública, a missão ou vocação, aspectos ambientais internos e externos possuem características peculiares. Kaplan e Norton (1997) dizem que nas instituições públicas ou sem fins lucrativos o foco é o cliente (ou a sociedade) e o sucesso dela pode ser medido pela eficácia e eficiência com que estas organizações atendem às necessidades de seus participantes. O que dizer então do processo de gestão das universidades? Para Colossi (1999), as universidades são organizações complexas, possuindo características peculiares que as diferenciam das demais organizações, desenvolvendo um estilo próprio de estrutura, uma forma de agir e um modo de tomar decisões; é uma instituição singular dividida em várias sub-culturas, caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos havendo a necessidade de analisarmos os modelos e a complexidade do processo decisório destas instituições.

Na gestão universitária, o modelo colegiado é preponderante. Baldrige (1982) diz que o modelo colegiado surge para se contrapor a multiversidade, em que impera a impessoalidade, sendo mais uma utopia do que uma descrição do processo decisório nas universidades. Segundo o autor, o modelo colegiado defende que as decisões sejam consensuais entre os pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante e este seja visto como

participante do processo de aprendizagem. A representação estudantil nos conselhos é mais no sentido de desenvolver sua responsabilidade como cidadão.

Para Balbridge (1982), há a prevalência da inatividade neste processo decisório, as decisões são tomadas por pequenos grupos já que, a maioria dos membros dos conselhos não se envolve no processo, deixando que alguns poucos tomem as principais decisões. O autor também argumenta que o processo de tomada de decisões em universidades segue mais parâmetros políticos do que os denominados burocráticos. A autoridade formal se vê, de certa forma, pressionada pela influência dos diversos grupos, resultando, muitas vezes, a decisão em compromissos negociados entre grupos competidores. Há uma forte tendência dos acadêmicos reivindicarem a participação da comunidade acadêmica nas decisões, resistindo a se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia; os docentes tendem a administrar o seu próprio trabalho e deixar que os funcionários técnico-administrativos tenham menor influência, gerando desta forma conflitos de interesses entre os segmentos.

Como instituição de ensino, é importante que a Universidade, além de desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, esteja também preocupada em melhorar as suas práticas de gestão as atrelando com processos contínuos de autoavaliação com vistas a possibilitar a identificação de problemas existentes e buscar soluções. Por esta razão, é fundamental a integração do planejamento estratégico com os resultados da autoavaliação institucional. O diagnóstico estratégico faz com que a Instituição reflita sobre sua atual situação e trace perspectivas futuras.

Nas instituições de ensino superior estas perspectivas devem estar elencadas no PDI e, para que ele realmente seja colocado em prática, é necessário que todos os envolvidos conheçam o que a Instituição definiu como objetivos e estratégias de desenvolvimento. Além disso, atendendo a estes pressupostos, é necessário que haja acompanhamento e monitoração das ações planejadas nos seus fazeres anuais.

Torna-se de fundamental importância gestores universitários que consigam mais do que conviver com os empecilhos burocráticos da administração pública, gerindo-os, sendo criativos e inovadores, facilitando os processos organizacionais

e utilizando um processo de comunicação ajustado e utilizado por todos. As decisões no âmbito de uma universidade versam sobre políticas e valores baseados em sua missão e visão institucional; por esta razão é de grande importância a implementação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional definindo objetivos claros e estabelecendo o rumo a seguir.

No próximo capítulo contextualizamos a Universidade Federal do Rio Grande - FURG e relatamos suas práticas de autoavaliação.

### **3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG: o foco da pesquisa**

Diferentemente da forma como muitas universidades se originaram no Brasil, a FURG nasceu fruto do esforço da comunidade local que, preocupada com a evasão de significativo número de jovens estudantes que deixavam Rio Grande em busca da continuidade de seus estudos, realizou um movimento que resultou na criação de uma Escola de Engenharia, tendo em vista a falta de escolas de nível superior no município. A existência de um parque industrial na cidade, com um razoável número de empresas dos mais variados segmentos econômicos, fazia existir uma crescente demanda por profissionais qualificados, o que propiciou justificar a solicitação junto ao Ministério da Educação.

De acordo com os regulamentos à época, para ser autorizada, a referida escola deveria ter uma entidade mantenedora; então nasceu a Fundação Cidade do Rio Grande, em 08 de julho de 1953, e, em 24 de maio de 1955 (decreto 37.378), foi autorizado o funcionamento da Escola de Engenharia Industrial, a base da hoje Universidade Federal do Rio Grande – FURG, atualmente uma instituição com um Campus Sede (Rio Grande) e três campi avançados, localizados em Santa Vitória do Palmar, São Lourenço do Sul e Santo Antônio da Patrulha. A Instituição atualmente oferece 58 cursos de graduação presenciais; 5 cursos de graduação a distância; 10 cursos de especialização presenciais e 09 a distância; 27 cursos de mestrado acadêmico, 05 de mestrado profissional e 13 cursos de doutorado.

#### **3.1 A avaliação institucional na FURG**

Em 18 de dezembro de 1989, o Conselho Departamental através da Deliberação nº 10/89, deliberou sobre a Política Administrativa da Universidade do Rio Grande tendo por base que, a administração, sendo uma atividade meio, deve de todas as formas concentrar seus esforços para viabilizar o plano de desenvolvimento das atividades fim. Dentre os princípios norteadores, foi instituído um sistema de avaliação periódica do desempenho administrativo. Em 13 de

janeiro de 1992 (Resolução 003/92), o Conselho Universitário aprovou a 1ª etapa do Projeto de Avaliação Institucional apresentando como justificativas:

- a necessidade permanente de se avaliar instituições de educação tendo em vista seu caráter público, os recursos que recebem do Estado e o compromisso que estas instituições têm com a formação de profissionais e cidadãos conscientes e capazes técnica, política e socialmente;
- a utilização eficiente e eficaz dos recursos materiais e humanos, face aos seus compromissos sociais e científicos, ser uma exigência, pois somente a boa qualidade e relevância de seus produtos será capaz de lhe conferir legitimidade junto à sociedade;
- o momento caracterizado por uma política de restrição à expansão e ao aperfeiçoamento da educação, também justificar a necessidade de se avaliar a educação superior;
- ser preciso que a Universidade procure redefinir suas funções, principalmente através da reformulação de seu projeto institucional e para que isto se efetive, estabelecer o desenvolvimento de uma avaliação institucional;
- os resultados do processo de avaliação constituir-se-ão em subsídios para a tomada de decisão uma vez que devem resultar de uma análise sistemática e criteriosa, refletindo, a realidade, as aspirações e os valores educacionais, científicos e políticos dos participantes do processo educativo.

(Resolução 003/92 CONSUN)

O Projeto de Avaliação Institucional aprovado teve como objetivo geral desencadear o processo de avaliação institucional na FURG, com vistas a uma utilização prática dos resultados, e, como objetivos específicos:

- desenvolver um processo de avaliação que se caracterize pela intensa participação dos membros da instituição;
- propor uma sistemática de avaliação que combine estratégias de autoavaliação externa;
- promover o intercâmbio de todos os esforços avaliativos já existentes na instituição, integrando-os ao processo global;
- identificar metas e correção de rumos, oportunizando a tomada de medidas de ajustamentos ao longo do processo de avaliação;
- desencadear um processo de discussão visando clarificar uma série de aspectos institucionais;
- redefinir objetivos e prioridades científicas e sociais, promovendo a reflexão constante e o aperfeiçoamento, através de um processo contínuo e sistemático.

(Resolução 003/92 FURG/CONSUN)



Para a realização da Autoavaliação Institucional foram estabelecidos seis instrumentos:

1. questionário para avaliação geral, tendo como público alvo o corpo docente, o corpo discente e o corpo técnico-administrativo e marítimo;
2. questionário para avaliação dos cursos, tendo como público alvo os egressos dos cursos da Universidade do Rio grande;
3. questionário de opinião, tendo como público alvo componentes do Conselho Regional de Desenvolvimento e demais entidades representativas da comunidade;
4. questionário de avaliação docente pelo discente, tendo como público alvo os discentes matriculados a partir do 3º semestre ou a partir do 2º ano do curso;
5. questionário de autoavaliação do desempenho do professor, tendo como público alvo os docentes da universidade;
6. questionário de expectativas ao curso iniciado, que tinha como público alvo os discentes matriculados em disciplinas do 1º semestre ou 1º ano.

Após a aprovação da primeira etapa do Projeto de Avaliação Institucional foram desenvolvidas as ações constantes do Quadro 4:

Quadro 4 – Ações desenvolvidas para a aprovação do Projeto de Avaliação Institucional da FURG

ANO	ÓRGÃO	ATO	Nº	DATA	DESCRIÇÃO
1992	CONSUN	Resolução	17	05/11	Aprova a Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e marítimos.
1993	COEPE	Deliberação	14	21/06	Aprova o questionário de consulta aos alunos.
1997	COEPE	Deliberação	44	16/10	Define o instrumento de avaliação do docente pelo discente.
1999	CONSUN	Resolução	30	30/06	Aprova o Plano Institucional 2000/2002.
1999	COEPE	Deliberação	31	30/06	Valida o instrumento de avaliação do docente pelo discente e atribuiu a PROPLAN a incumbência de promover a divulgação das avaliações, esclarecendo sobre os propósitos da avaliação de que forma e em que períodos ocorrerá e as ações empreendidas em decorrência de seus resultados.

2000	CONSUN	Resolução	09	20/06	Regulamenta a Avaliação de Desempenho do Magistério superior da FURG para fins de progressão funcional. <b>Revogou a Resolução nº 017/1992.</b>
			11		Determina que a avaliação do docente pelo discente passe a vigorar a partir do 2º semestre letivo/2000.
			12		Determina que a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento dê início imediato ao processo de discussões sobre Avaliação Institucional.
			15	07/08	Atualiza a Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação.
2001	CONSUN	Resolução	002		Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho Acadêmico de docentes do Magistério Superior da FURG, para fins de progressão funcional.
2004	Reitoria	Portaria	969	23/06	Institui a comissão Própria de Avaliação – CPA.
2004	CONSUN	Resolução	34	20/12	Dispõe sobre o Regimento da CPA.
2005	Reitoria	Ato Executivo	13	18/04	Cria a Secretaria de Avaliação Institucional – SAI.
2006	CONSUN	Resolução	21	30/06	Dispõe sobre a definição, a forma, e a periodicidade do instrumento de avaliação docente pelo discente, estabelecendo competência ao COEPE para definição dos instrumentos e responsabilizando a SAI e as Comissões de Curso, com o apoio dos Departamentos pela aplicação do instrumento. <b>(Revogou a Deliberação COEPE nº 044/97).</b>
			22		Dispõe sobre regulamentação da Avaliação de Desempenho Acadêmico de Docentes do Magistério Superior da FURG, para fins de progressão funcional. <b>(Revogou a Resolução CONSUN nº 002/2001).</b>
2008	Reitoria	Ato Executivo	053	23/12	Altera o texto do artigo 17 da Resolução CONSUN nº 022/2006.
2009	CONSUN	Resolução	22	11/12	Dispõe sobre alteração do Regimento da Comissão Própria de Avaliação – CPA.

2010	COEPEA	Deliberação	54	26/03	Dispõe sobre a aprovação do Programa de Avaliação Institucional.
2010	CONSUN	Resolução	22	10/12	Dispõe sobre a revisão da Resolução nº 022/2006, com relação ao critério de pontuação da avaliação de desempenho docente. <b>(Alterou a Resolução nº 022/2006).</b>
2012	CONSUN	Resolução	07	27/06	Dispõe sobre a Regulamentação da Avaliação de Desempenho Acadêmico de Docentes do Magistério Superior da FURG. <b>(Revogou a Resolução nº 022/2006).</b>
2014	CONSUN	Resolução	10	18/07	Dispõe sobre a revogação da Resolução nº 007/2012 do CONSUN – Regulamentação da Avaliação de Desempenho Acadêmico de Docentes do Magistério Superior da FURG, para fins de progressão funcional. <b>(Revogou a Resolução 007/2012)</b>
2015	CONSUN	Resolução	005	08/05	Dispõe sobre a criação da Coordenação de Avaliação Institucional.
2016	CONSUN	Resolução	027	09/12	Dispõe sobre o Regimento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da FURG

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Deliberação número 54, de 26 de março de 2010, o Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração – COEPEA aprovou o Programa de Avaliação Institucional. Na deliberação foi estabelecido que o Programa de Avaliação Institucional da FURG se balizaria por 07 princípios norteadores, que conduzem a 06 grandes objetivos estruturantes:

Princípios norteadores:

1. A FURG deve prestar contas à sociedade do cumprimento de suas responsabilidades, especialmente no que se refere à formação acadêmico-científica, profissional e ética dos cidadãos, à contribuição para a produção de conhecimentos (em âmbitos regional, nacional e universal) e à promoção do avanço da ciência e da cultura.
2. O processo avaliativo deve respeitar os valores e a cultura da FURG construídos durante a sua História e expressos através de sua filosofia, missão e visão de futuro, expressos no Plano

de Desenvolvimento Institucional. Também aqui se deve considerar a relevância institucional no contexto social em que se insere.

3. As Unidades Educacionais da FURG devem ser analisadas no contexto da diversidade das áreas do conhecimento. Em todas, entretanto, deve haver consciência sobre a identidade e o propósito da Instituição, contribuindo para a construção de uma política e de uma ética de educação superior que incorporem forte espírito de solidariedade e cooperação, porém que respeite o pluralismo e as diferenças institucionais.
4. A avaliação deve considerar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, no que diz respeito à sua eficácia e eficiência.
5. A FURG deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade integrados entre si e conforme a sua relação orgânica com a Instituição. O sistema de avaliação deve conectar-se com as dimensões institucionais internas e também com suas manifestações externas.
6. Avaliação deve ser um processo contínuo e permanente, para que seja possível criar uma cultura de avaliação educativa internalizada no cotidiano da Instituição. Processos avaliativos pontuais e desconexos produzem avaliações abreviadas e meramente instrumentais, contrárias à necessidade de uma continuidade ampla, que contemple juízos sobre o valor e o mérito da Instituição, através de um olhar longitudinal sobre o objeto avaliado.
7. O processo avaliativo deve ser participativo e transparente, atingindo todos os indivíduos que constituem os segmentos universitários e a sociedade civil.

#### Objetivos estruturantes:

1. Tornar-se um instrumento de planejamento e gestão. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para se consolidar como efetivo instrumento de gestão, deve ter seus objetivos e estratégias transformados em metas físicas através do Plano Anual de Ação – PAA. O Programa Institucional de Avaliação, ao respeitar a identidade institucional, deve estabelecer como principal referência, o acompanhamento do PDI/PAA.
2. Resultar em melhoria dos processos institucionais, apontando as potencialidades e fragilidades das diversas unidades e programas, de forma que possa indicar procedimentos que conduzirão a melhores resultados futuros.
3. Estimular a participação de todos os integrantes das comunidades interna e externa. Para que possa ser um

instrumento transformador da realidade institucional, o processo avaliativo, assim como o planejamento, deve ser amplamente participativo.

4. Conter elementos quantitativos, que permitem uma interpretação direta sobre a efetividade e eficácia dos processos institucionais e elementos qualitativos que permitem uma interpretação analítica das razões dos sucessos e fracassos das atividades realizadas.
5. Possuir uma visão interna que mostre como os processos podem ser conduzidos para atingir melhores resultados e uma visão externa que supere eventuais vícios endogênicos que muitas vezes obscurecem uma visão crítica interna.
6. Contemplar a participação das unidades acadêmicas e administrativas, responsáveis pela execução das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração.

(Deliberação 54 do COEPEA)

Com a mudança estrutural da Universidade, as unidades acadêmicas passaram a cumprir um papel central no desenvolvimento de todos os processos institucionais e as unidades administrativas papéis importantes no fomento e apoio das atividades acadêmicas. O processo avaliativo deve ser capaz de revelar as fragilidades e potencialidades das atividades acadêmicas e dos processos acadêmicos e administrativos, que apóiam e fomentam as primeiras e utilizar seus resultados para a elaboração de Planos Institucionais a curto, médio e longo prazo.

### **3.2 A autoavaliação na FURG**

O processo avaliativo realizado pela FURG segue o Programa de Avaliação Institucional, aprovado pelo COEPEA em 26 de março de 2010 (deliberação nº 054/2010). É quadrienal e contempla um ciclo avaliativo desencontrado do Plano de Desenvolvimento Institucional, tendo em vista que procura subsidiar as ações do PDI, e está organizado em cinco fases:

### 1ª fase - Autoavaliação das unidades acadêmicas e administrativas

É realizada sempre no primeiro ano do ciclo avaliativo e sua primeira aplicação aconteceu no ano de 2010. Para sua realização é constituída, em cada uma das unidades acadêmicas e administrativas, uma comissão interna responsável pela condução do processo interno de autoavaliação.

### 2ª fase - Aplicação de instrumentos gerais de avaliação:

Esta fase constitui-se da aplicação de instrumentos com o objetivo de recolher dados que possibilitem a avaliação de alguns aspectos ou serviços específicos da vida universitária, de responsabilidade de unidades acadêmicas ou administrativas, ou que envolvam várias delas. Foram estabelecidas atividades quadrienais, bienais e anuais:

- I. Aplicações anuais: avaliação docente pelo discente (realizada desde o ano de 1999, a partir da aprovação, em 30 de junho, da Deliberação 031, pelo Conselho Departamental, é realizada como um processo construtivo, não punitivo, compreendida como elemento formativo para os docentes); satisfação de usuários da Biblioteca; satisfação de usuários do Restaurante Universitário.
- II. Aplicações bienais: Satisfação de usuários do Hospital Universitário (realizada no 2º e 4º ano do ciclo avaliativo); satisfação de usuários de unidades acadêmicas e administrativas (acontece no 1º e 3º ano do ciclo avaliativo); pesquisas de opinião sobre os instrumentos de comunicação externa da FURG (FURG FM, FURG TV, Página da FURG) (desenvolvida no 2º e 4º ano do ciclo avaliativo).
- III. Aplicações quadrienais: opinião externa sobre a imagem da FURG (acontece no 2º ano do ciclo avaliativo); opinião de egressos, prevista para o 3º ano do ciclo avaliativo.

### 3ª fase - Avaliação externa das unidades acadêmicas e administrativas (quadrienal com a primeira edição ocorrendo em 2011):

Para reduzir efeitos corporativos que possam estar presentes nas unidades, é realizada uma avaliação por uma comissão de pares externos à unidade, tendo como objetivo principal verificar se a unidade realizou o processo de autoavaliação adequadamente e como estas informações estão sendo utilizadas na elaboração dos Planos Estratégicos.

4ª fase - Congresso Institucional de Autoavaliação:

Como consolidação do ciclo avaliativo e como forma de prestação de contas para as comunidades interna e externa, no primeiro semestre do quarto ano do ciclo avaliativo, a DAI, com a supervisão da Comissão Própria de Avaliação (CPA), realiza um Congresso para analisar os resultados das diversas atividades avaliativas e realizar uma avaliação do próprio ciclo.

5ª fase - Elaboração de relatórios anuais de autoavaliação:

Na avaliação, processos parciais realizados como avaliação do docente pelo discente e questionário respondido pelos alunos quando da aplicação do ENADE, devem interligar-se constituindo objeto de múltiplas análises e levantamento de indicadores cujo objetivo principal é subsidiar grupos de trabalho e comissões designadas para tratar dessas informações, com a finalidade de melhorar os processos de gestão da universidade. O resultado do trabalho deve ser encaminhado à administração superior que é quem deverá propor políticas adequadas para promoção e aperfeiçoamento institucional sem perder de vista as diretrizes de caráter nacional.

### **3.3. O desenvolvimento do Processo avaliativo na FURG**

No início de 2009 foi apresentada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) a proposta de revisão do PDI 2007-2010, aliada ao Programa de Avaliação Institucional e, nesta ocasião, foram constituídas as Comissões Internas de Avaliação e Planejamento (CIAPs) que têm como atribuições conduzir as atividades do processo de autoavaliação e a revisão do PDI junto às unidades acadêmicas e administrativas. Com o objetivo de conduzir o processo de discussão e elaboração foi instituído, pelo Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA), o Comitê Assessor de Planejamento.

Em outubro de 2014 teve início o ciclo avaliativo para a revisão do PDI 2011/2014, que analisamos neste estudo. Para sua elaboração, visando um diagnóstico do ambiente e a definição de objetivos para os próximos quatro anos,

foram promovidos seminários nas 13 Unidades Acadêmicas; nas 7 Pró-Reitorias e nos 3 campi fora da sede, tendo como norteador das discussões os resultados da pesquisa de opinião que teve como público-alvo os discentes, docentes e técnicos administrativos da Universidade e as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação.

Segundo os autores Otani, Helou e Michels (2011, p.16), o PDI é um documento que, estruturado sob o broquel do Planejamento Estratégico surge para atender as determinações dos órgãos reguladores da educação superior, fato diretamente relacionado com a avaliação institucional.

Ainda nessa perspectiva, Francisco et al (2012, p.102 e 103) evidencia que o PDI passa a se consolidar como o instrumento norteador das políticas institucionais que convergem para à eficácia dos processos de ensino e aprendizagem, consolidando uma atividade sustentável perante aos ensejos das orientações regulatórias da educação superior brasileira. Francisco et al (2012, p.102, 103).

Affonso (2009) define o Plano de Desenvolvimento Institucional como um plano global que define a postura, metas e trabalho a ser desenvolvido pela instituição como um todo, delimitando sua área de atuação e forma de organização de sua estrutura.

Continuando o processo de revisão do PDI, a Diretoria de Avaliação Institucional (DAI) e a CPA se reuniram, entre abril e agosto de 2014, para discutir os instrumentos de avaliação do MEC e revisar os questionários utilizados na avaliação anterior. Para tal, foi considerada a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabeleceu o SINAES, e a Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, que aprovou os indicadores do instrumento de avaliação institucional externa para os atos de credenciamento, reconhecimento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial do SINAES. Para subsidiar a elaboração do questionário foram considerados os cinco eixos do SINAES, os indicadores constantes na Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, questões integrantes do questionário do estudante aplicado no ENADE 2011-2012 e alguns itens extraídos de instrumentos internos de avaliação aplicados anteriormente.



Os questionários foram avaliados quanto a sua forma, conteúdo e abrangência, através da realização de um teste-piloto junto a cada unidade administrativa e acadêmica, sendo aplicados 90 questionários nos diferentes segmentos. Ao final, pequenas alterações nos instrumentos foram sugeridas sendo algumas dessas sugestões acatadas e outras desconsideradas. Para coletar os dados da pesquisa foi utilizado o método escalar desenvolvido por Likert, solicitando-se, a cada respondente a escolha da alternativa, entre as apresentadas, que melhor expressasse sua percepção em relação ao questionamento. As opções de respostas eram:

<b>0 – Não sei/ Sem condições de opinar</b>	<b>1 - Pésimo</b>	<b>2 – Ruim</b>	<b>3 - Regular</b>	<b>4 – Bom</b>	<b>5 - Muito bom</b>
---------------------------------------------	-------------------	-----------------	--------------------	----------------	----------------------

As perguntas elaboradas foram agrupadas conforme a sua similaridade e classificadas em grupos de questões, abrangendo aspectos relacionados a Professores, Curso, Infraestrutura, Estudantes, Instituição, Atuação dos TAEs e Tutores – alguns específicos a cada segmento avaliado procurando incluir questões comuns nos diferentes instrumentos aplicados, de modo a permitir a comparação entre o ponto de vista dos docentes, discentes, e TAEs sobre a Instituição.

Para estabelecer coerência e continuidade entre os dados apresentados e facilitar o desenvolvimento do relatório de autoavaliação, bem como o processo avaliativo em sua integralidade, ao realizar a análise, o questionário foi separado pelos eixos que contemplam as dez dimensões do SINAES, conforme apresentados no quadro 5:

Quadro 5 – Eixos do SINAES

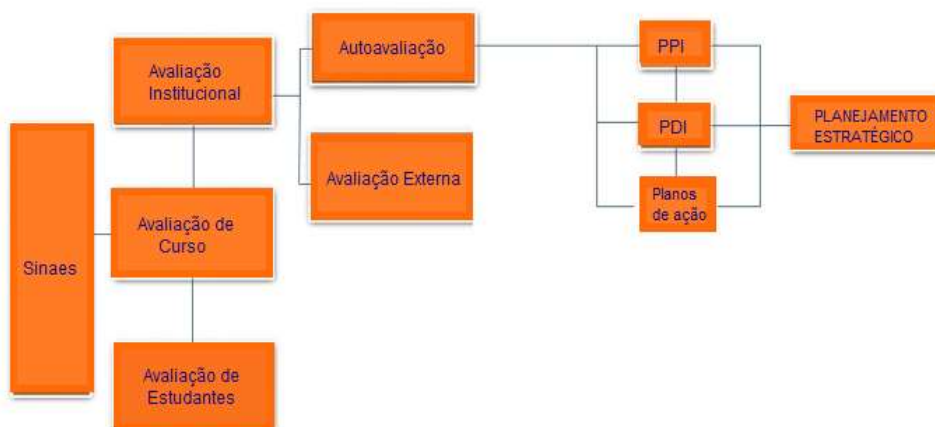
<b>EIXOS</b>	<b>DIMENSÕES AVALIADAS</b>
1 Planejamento e avaliação institucional	8 Planejamento e avaliação
2 Desenvolvimento institucional	1 Missão e plano de desenvolvimento institucional 3 Responsabilidade social da instituição
3 Políticas acadêmicas	2 Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão 4 Comunicação com a sociedade 9 Política de atendimento aos discentes
4 Políticas de gestão	5 Políticas de pessoal 6 Organização e gestão da instituição 10 Sustentabilidade financeira
5 Infraestrutura	7 Infraestrutura física

Fonte: Dados da pesquisa

Programas Institucionais Transversais são um conjunto de iniciativas de caráter continuado que visam garantir o alcance dos objetivos e estratégias definidos no PDI, através da concentração de esforços e recursos institucionais. Estes programas foram incluídos no sentido de atribuir a corresponsabilidade no atendimento à finalidade definida nos mesmos, permitindo melhor alcance aos objetivos e estratégias estabelecidos no PDI 2015/2018. Como instrumento para o alcance dos objetivos e estratégias, ficou definido que a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), elaboraria, a cada exercício, o Plano de Ação Anual da Universidade, resultante das propostas encaminhadas pelas Unidades Gestoras (Gabinete da Reitoria e Pró-Reitorias) que consideram, na sua elaboração, os planos de ação das Unidades Acadêmicas, dos campi fora da sede e dos órgãos vinculados à Reitoria.

Para garantir o processo de execução e avaliação do PDI 2015/2018, também ficou definida a realização, no primeiro trimestre de cada exercício, do Seminário da Gestão, oportunidade em que as Unidades Gestoras são convidadas a apresentar, a partir das ações implementadas no exercício anterior, os resultados obtidos e apresentar o Plano de Ação da Universidade para o exercício corrente. Ficou também mantida, a cada quatro anos, a revisão do PDI, contando com a participação e atuação das Comissões Internas de Avaliação e Planejamento (CIAPs) em consonância com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI). O ciclo avaliativo é apresentado de forma resumida na figura 2.

Figura - 2 Ciclo avaliativo



Fonte: elaborada pela autora

Em busca da resposta da questão de pesquisa (verificar se os resultados da autoavaliação institucional da Universidade Federal do Rio Grande - FURG são utilizados no planejamento e gestão institucional) iniciamos o estudo com os resultados apurados no processo de autoavaliação da FURG, realizado no ano de 2014, em que foram aplicados questionários aos docentes, discentes e técnico-administrativos em educação, no qual foram abordados temas referentes aos estudantes, infraestrutura, práticas docentes e à Instituição, e ainda um espaço aberto para sugestões, críticas e questionamentos com relação ao instrumento de avaliação aplicado. Para este estudo limitamos a amostra a comunidade universitária do Campus Sede, tendo em vista que os demais campi ainda se encontram em fase de estruturação.

No capítulo a seguir serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para realização do presente estudo.

## 4 METODOLOGIA

O conhecimento científico surgiu da necessidade do ser humano tentar explicar seus questionamentos a respeito das coisas que acontecem ao seu redor, porém na literatura de metodologia científica, terminologias e classificações variam muito entre os autores. Conforme definição de Trujillo Ferrari, “A ciência é todo um conjunto de atitudes e de atividades racionais, dirigido ao sistemático conhecimento, com objetivo limitado e capaz de ser submetido à verificação” (TRUJILLO FERRARI, 1982, p.2).

Produzir conhecimento pouco vale se não existirem ações transformadoras. Para que a experiência seja efetiva é necessário que seja objeto de reflexão, permitindo que dela sejam extraídos dados capazes de modificar a realidade. A pesquisa, de acordo com Diehl & Tatim (2004), trata-se de um procedimento sistêmico e racional, seu objetivo visa encontrar as respostas dos problemas sugeridos. Durante seu desenvolvimento é necessário que se utilizem métodos, processos e técnicas, de forma cuidadosa.

As pesquisas podem ser:

- Exploratória: de acordo com Cervo (2006), a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração do estudo e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses;
- Descritiva: de acordo com Marconi & Lakatos (2007), a pesquisa descritiva é baseada em processos de descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais;
- Análise documental: de acordo com Corsetti (2006), é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos;
- Estudo de caso: de acordo com Godoy (1995), dados em estudo de caso devem ser coletados nos locais onde os eventos e os fenômenos, que estão sendo investigados, naturalmente acontecem.

Conforme definição de Kerlinger:

"A maior parte da ciência comportamental moderna é caracterizada por uma forte atitude e abordagem empírica. Infelizmente, a palavra "empírico" foi usada de duas formas com significados muito diferentes: em uma, significa guiado pela experiência prática e observação e não pela ciência e pela teoria" e "em outra, significa guiado pela evidência obtida em pesquisa científica e controlada". (KERLINGER, 1988, p.15)

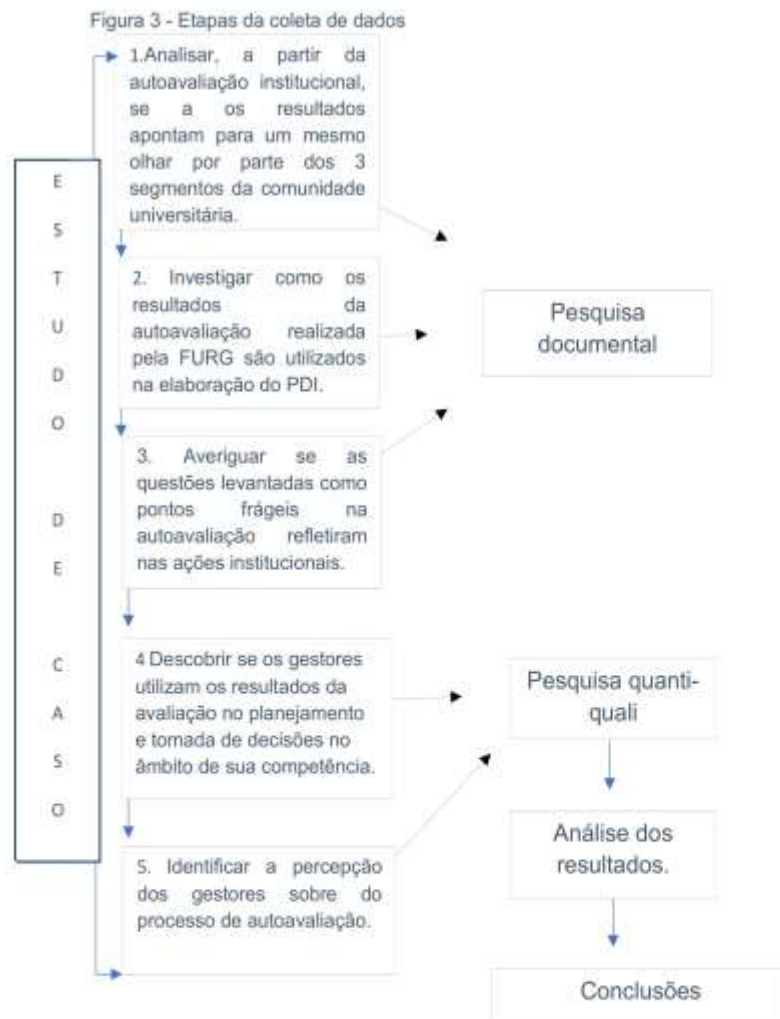
A pesquisa teve como foco os resultados da autoavaliação realizada na FURG no ano de 2014 para revisão do PDI 2015/2018. A autoavaliação da instituição é realizada quadrienalmente e a próxima está prevista para ter início no mês de abril de 2018 para a elaboração do PDI 2019/2022.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso por ser uma investigação sobre uma situação específica: a utilização dos resultados da autoavaliação da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista que o processo de autoavaliação institucional na FURG ocorreu em 2014 houve observação não-sistemática, uma vez que a pesquisadora vivenciou o processo em outra perspectiva (servidora da instituição pesquisada). O presente estudo empregou métodos mistos de coleta e análise de dados, descritos a seguir.

#### **4.1 Procedimento metodológico da pesquisa**

Por meio da revisão sistemática verificamos que há carência de estudos referentes ao impacto que os resultados da autoavaliação produzem nas IES. Por acreditarmos que a autoavaliação deva ser qualitativa e reflexiva, em que a comunidade acadêmica assuma sua condição de partícipe do processo e reconheça ser de fundamental importância no desenvolvimento da ação/reflexão/ação, provocando mudanças, prosseguimos o estudo na intenção de verificar se a FURG utiliza os resultados obtidos no processo da autoavaliação no planejamento e gestão institucional.

Para contextualizar o caminho percorrido para a realização da pesquisa elaboramos a Figura 3.



Fonte: elaborada pela autora

A pesquisa teve início com aprofundamento sobre os resultados obtidos na aplicação dos questionários da autoavaliação ocorrida no ano de 2014 através de pesquisa documental no Relatório Anual da CPA do ano mencionado em que buscamos verificar se os docentes, discentes e técnico-administrativos em educação percebem da mesma forma as potencialidades e fragilidades da FURG. Para a obtenção destes dados elencamos todos os aspectos avaliados nos questionários dos três segmentos; verificamos os itens comuns aos três questionários e destes analisamos o que foi apontado por cada segmento em busca daqueles que tivessem avaliações coincidentes.

Posteriormente, de acordo com o segundo objetivo específico, também através de análise documental apuramos se os resultados da autoavaliação realizada pela FURG são utilizados na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para a obtenção destes dados comparamos as fragilidades apontadas na autoavaliação com os objetivos e estratégias que compõem o PDI 2015/2018 da FURG.

E, para responder ao terceiro objetivo específico, averiguamos se as questões levantadas como pontos frágeis na autoavaliação refletiram nas ações conforme pesquisa documental realizada nos relatórios de Gestão dos anos de 2015 e 2016, tendo em vista que o referente ao ano de 2017 ainda não estava disponível no período de finalização da pesquisa, nas Resoluções do Conselho Universitário (CONSUN) e Deliberações do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA).

Na sequência, visando aprofundar o estudo para cumprir com o quarto objetivo específico, verificar se os gestores utilizam os resultados da autoavaliação institucional no planejamento e tomada de decisões no âmbito de sua competência, e o quinto, identificar que percepção os gestores têm do processo de autoavaliação, realizamos uma pesquisa de cunho quanti-qualitativo. O instrumento de pesquisa foi um questionário online, em que utilizamos a plataforma *Google forms*, composto por 13 questões fechadas e uma questão aberta (formulário em anexo). Foram objeto da pesquisa os servidores que ocupam ou ocuparam cargos de gestão (reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretor de unidades acadêmicas ou administrativas e coordenadores de cursos de

graduação) no período compreendido entre janeiro de 2010 a dezembro de 2017. As questões relativas ao perfil dos gestores (questões 1 e 2), as que questionavam a participação no processo de autoavaliação institucional (questões 3 e 4) e a atuação do gestor (questões de 5 a 10), apresentaram possibilidade de uma única resposta; as questões com referência ao interesse na autoavaliação e sobre o incentivo institucional para a tomada de decisões (questões 11 a 13) foram apresentadas em forma de escala de seis níveis na qual o respondente decidiu entre uma posição positiva ou negativa em relação ao questionamento ou pode assinalar a opção “sem condições de opinar”.

No questionário, além do tempo de trabalho na instituição e o tempo que exerce ou exerceu a função de gestor, constaram itens referentes à participação nos seminários de autoavaliação, o conhecimento a respeito dos objetivos e estratégias do PDI 2015/2018 e a utilização do mesmo na sua gestão; além de buscar saber o interesse na autoavaliação e a efetividade da comunicação dos resultados nela obtidos. Na questão aberta o respondente pode manifestar sua opinião sobre o processo de avaliação Institucional e sua utilização no planejamento institucional. No próximo capítulo apresentamos os resultados obtidos. A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre 15 de janeiro e 20 de fevereiro de 2018 e o contato com os participantes foi realizado por e-mail.



## **5 RESULTADOS OBTIDOS**

Este capítulo visa apresentar os resultados obtidos em resposta aos questionamentos dos objetivos específicos, através da análise dos dados coletados nos Relatórios Anuais da CPA (que consolidou as informações obtidas nas respostas no questionário de autoavaliação aplicados à comunidade acadêmica em 2014); os resultados dos Seminários realizados nas Unidades Acadêmicas e Administrativas; os dados constantes nos Relatórios de Gestão e Resoluções e Deliberações do CONSUN e COEPA, respectivamente, e as respostas obtidas no questionário aplicado aos gestores.

### **5.1 O olhar da comunidade acadêmica sobre a FURG**

Leite (2005), no que chamou de “Avaliação Participativa (AP)”, buscou compreender a participação da comunidade acadêmica na operacionalização de autoavaliação institucional. Segundo a autora, a AP não pode ser compreendida, sem considerar a função da universidade sob o contexto em que vive, de mudanças e de reformas, dissociada dos conceitos de inovação e qualidade. Para a autora a avaliação participativa é um mecanismo indutor do processo, proporcionando o exercício de práticas internas nas instituições de ensino superior.

O fato da existência de uma comunidade acadêmica nas Universidades, pressupõe a existência de algo comum entre os segmentos que a compõe: docentes, discentes e técnico-administrativos em educação e, o que os une é a Instituição da qual fazem parte. A autoavaliação institucional é uma construção coletiva que gera observação, análise e interpretação do que ocorre no ambiente que está sendo avaliado. No primeiro objetivo da pesquisa buscamos examinar, a partir da autoavaliação realizada no ano de 2014 na FURG, se os resultados apontam para um mesmo olhar por parte dos três segmentos da comunidade universitária; os resultados obtidos a partir da visão dos três seguimentos (docente, discente e técnico) apresentamos a seguir.

### 5.1.1 A autoavaliação da FURG na percepção do segmento docente

Segundo Dias Sobrinho (2003), a comunidade acadêmica constituída pelos docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos, deve ter uma participação institucional. O envolvimento deve ser tanto nas discussões sobre a concepção, as finalidades e o desenho da avaliação, quanto, também, do levantamento, da organização das informações e dos dados, das pesquisas e das interpretações que dão continuidade ao processo avaliativo.

É importante ficar atento ao que ocorre na instituição, buscando avaliar aspectos que prejudicam ou favorecem os avanços institucionais, principalmente na visão dos docentes que são fundamentais em qualquer processo de mudanças.

O questionário da autoavaliação institucional respondido pelos docentes foi constituído por setenta e uma questões fechadas, sendo acrescentada ao final do questionário uma questão aberta para comentários. O processo de participação foi realizado de forma voluntária, por meio digital, através do site de consultas da FURG ([www.consultas.furg.br](http://www.consultas.furg.br)), sendo o período de avaliação definido de 06 a 22 de outubro de 2014 (o prazo final acabou sendo prorrogado por mais quatro dias, com o intuito de aumentar o número de participantes). Participaram do processo avaliativo, 421 docentes, o que representou um percentual de 53,8% do total de docentes da Instituição.

Na análise das repostas foram considerados como pontos fortes, os itens que obtiveram média próxima ou acima de 4, regulares os que ficaram entre 3 e 4 e pontos fracos os que obtiveram pontuação próxima ou abaixo de 3. Os resultados obtidos são apresentados no anexo 5.

Para facilitar a visualização dos aspectos que foram destacados como pontos fortes, regulares e fracos, elaboramos o quadro 6, que resume a visão dos docentes.

**Quadro 6 - pontos destacados como fortes, regulares e fracos em cada eixo pelos docentes**

EIXO	PONTOS FORTES	PONTOS REGULARES	PONTOS FRACOS
Eixo 1: Planejamento e avaliação Institucional:		Os processos avaliativos, ações e melhorias oriundas destes processos.	
Eixo 2: Desenvolv. Institucional	Conhecimento a respeito dos Projetos Pedagógicos dos cursos em que atuam e o grau de participação da FURG no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade.	Atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas, assim como as ações realizadas com relação ao meio ambiente e as atividades voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização.	
Eixo 3 - Políticas Acadêmicas	Apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG e as políticas de inclusão social.	Processos de avaliação realizados pela FURG (Docente pelo Discente, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, dentre outros) e as ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela Universidade.	Condições de acessibilidade às pessoas com deficiência.
Eixo 4 - Políticas de Gestão:	Discussão, na unidade de trabalho, acerca dos assuntos pautados nos Conselhos Superiores da FURG.	Apoio para participar de eventos e cursos de capacitação/qualificação e os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, Argo,...).	
Eixo 5 - Infraestrutura Física	Limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus; horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) e todas as questões relacionadas aos docentes; atuação das chefias; serviços da secretaria geral e	Instalações administrativas (quantidade, dimensionamento, iluminação, ventilação e conservação); salas de aula (cadeiras ergonômicas, iluminação, conforto térmico e acústico); auditórios, miniauditórios e anfiteatros (quantidade, dimensão e conservação); salas de permanência;	Transporte público municipal que atende a universidade; qualidade e disponibilidade da internet no campus; iniciativa dos estudantes para estudo extra-classe; nível de preparo dos alunos; segurança; acessibilidade; espaços de

	discussão no colegiado, dos assuntos pautados nos conselhos superiores da Universidade; articulação entre as ações desenvolvidas na FURG e o PDI; o orgulho de trabalhar na FURG; apoio estudantil e a missão da FURG.	sistemas informatizados da FURG; atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca; número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca; adequação dos laboratórios (estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança); recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino.	alimentação e convivência e a utilização por parte dos alunos da bibliografia indicada pelos professores.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa

As questões relacionadas a atuação dos próprios docentes tiveram médias elevadas (entre 3,96 e 4,50), apontando para uma positiva autoestima, mostrando uma valorização do seu fazer. O ambiente de trabalho, assim como a atuação da chefia e a discussão dos assuntos pautados nos conselhos superiores também foram apontados como pontos fortes.

O olhar dos docentes não visualizou nenhum aspecto fraco nos Eixos 1 (Planejamento e Avaliação Institucional), 2 (Desenvolvimento Institucional) e 4 (Políticas de Gestão). Eixo Planejamento e Avaliação Institucional obteve pontuação apenas regular com referência aos processos avaliativos desenvolvidos e as ações e melhorias oriundas destes processos, não tendo nenhum ponto forte destacado. Estes resultados apontam para o aspecto de que os docentes da FURG não se envolvem muito nas questões referentes à gestão, dedicando-se mais as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Como pontos negativos foram indicados aspectos associados à Infraestrutura: o transporte público municipal que atende à universidade; a qualidade e a disponibilidade da Internet no campus; as condições de segurança, as condições de acessibilidade e os espaços de alimentação e convivência. Na visão dos docentes, aspectos relativos aos discentes foram identificados como os de pior desempenho, com destaque para a falta de iniciativa para estudo extraclasse, o nível de preparo dos alunos e a utilização por parte dos alunos da

bibliografia indicada pelos professores. Com referência aos estudantes os professores mostraram um distanciamento da busca de soluções para os problemas elencados; nenhuma menção foi feita na questão aberta sobre o porquê do mau desempenho dos discentes ou quais ações como docentes realizam para resolver os problemas detectados.

A questão aberta foi respondida por 38 docentes, do total de 421, que responderam ao questionário, o que resultou no percentual de apenas 9,05%. Os docentes deixaram passar uma excelente oportunidade de contribuir com a autoavaliação da Instituição ao não preencherem a questão aberta que possibilitaria apresentação de sugestões e esclarecimentos sobre algumas das respostas as questões fechadas.

Na análise de discurso realizada separamos por tópicos as colocações obtendo o seguinte agrupamento:

#### Processo de Autoavaliação:

- pouco retorno das ações e desdobramentos da avaliação institucional;
- os resultados do processo avaliativo não serem discutidos;
- grande resistência às mudanças.
- ações referentes às melhorias são mais reativas do que proativas;

#### Políticas de Gestão:

- importância de uma revisão para simplificar processos e sistemas atualmente em uso, pois muitos sistemas não são integrados, ocasionando redundância e inconsistência de informação;
- necessidade de elaboração de um Manual com procedimentos padrões mais comuns, para as coordenações de curso, de modo a não sobrecarregar a PROGRAD com consultas; às secretarias das unidades um Manual de procedimentos de responsabilidades dos técnicos administrativos nas mais diversas rotinas; aos novos docentes orientações sobre procedimentos básicos como inserção de notas no sistema, prazos, procedimentos, como segunda chamada de avaliações, etc, e funcionamento da universidade em linhas gerais;

- ferramentas mais fáceis de busca
- gestores não dão sequência, através de ações concretas às demandas e resultados da avaliação institucional;
- necessidade de melhoria nas relações entre as unidades sendo melhor estabelecida no regimento geral da universidade;

#### Infraestrutura

- as salas de aula, apesar de serem muito boas, precisam de cadeiras ergonômicas mais confortáveis e o conforto térmico e acústico pode ser melhorado;
- melhoria do serviço de internet;
- necessidade no campus de serviços de farmácia e uma agência de correios, por exemplo;
- o RU está abaixo da capacidade de atendimento aos estudantes,
- necessidade de descentralização de serviços de alimentação e xerox.

#### Segurança

- murar/cercar o campus;

#### Mobilidade e acessibilidade

- o micro-ônibus deveria ser circular por todo o campus e os intervalos de frequência não sendo superiores a 20 minutos;
- necessidade de melhorar o transporte público, pois o itinerário e frequência compromete as aulas, principalmente no turno da noite.

### 5.1.2 A FURG na visão dos discentes

O sucesso do processo tem um elemento essencial que é a participação dos sujeitos no processo autoavaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores.

Conforme mencionado por Vieira &Vieira (2004):

Estruturas acadêmicas e estruturas administrativas são partes de uma mesma ação institucional de natureza formativa e investigadora, porém, muitas vezes, é difícil a interação sistêmica pela própria complexidade organizacional.

A participação da Comunidade Acadêmica teve o envolvimento de 1.020 discentes do ensino presencial e apenas as respostas de cinco questionários foram excluídas por terem sido preenchidos de forma incorreta. Integraram a amostra alvo deste estudo 720 estudantes dos cursos presenciais que funcionam no Campus Sede. A participação dos discentes precisa ser conquistada, pois o índice de adesão ainda é baixo, tendo em vista que o quadro de estudantes da FURG no Censo de 2014 contou 8350 estudantes do ensino presencial. Os resultados estão apresentados no quadro Resultado da autoavaliação institucional na ótica discente, no anexo 6.

Agrupando as repostas os pontos apontados pelos discentes são os constantes no quadro 7:

Quadro 7 - Pontos fortes, regulares e fracos na visão dos discentes

<b>Eixo</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Regulares</b>	<b>Pontos Fracos</b>
1 Planejamento e Avaliação Institucional:	Os processos de avaliação realizados.	Ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos.	Não surgiram.
2. Desenvolvimento Institucional.	Políticas de inclusão social;	Ações realizadas pela FURG com relação ao meio-ambiente.	O uso da língua estrangeira nas atividades e disciplinas do curso.
	Atividades culturais e opções de lazer.		
	O grau de participação da FURG no atendimento das necessidades da sociedade e as atividades voltadas para a cooperação.		
	Intercâmbio programas de internacionalização.		

3. Políticas Acadêmicas.	A contribuição do curso para a formação como cidadão, para a formação profissional e para a aquisição de conhecimento teórico na área.	Atuação dos monitores nas disciplinas do curso.	Opções de atendimento à saúde disponíveis no campus.
	O nível de exigência do curso.	Esclarecimento quanto à utilidade das disciplinas para o exercício da profissão.	
	A contribuição das atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pela FURG para a sua formação.	Integração das disciplinas oferecidas no curso.	
	O apoio estudantil oferecido pela FURG.	Relevância dos conteúdos abordados.	
	As políticas de inclusão social.	Contribuição do curso para aquisição de conhecimento prático na área.	
		Atividades de pesquisa solicitadas pelos professores nas suas disciplinas.	
		A sua participação em projetos (pesquisa, ensino, extensão ou monitoria).	
		O apoio financeiro para participar de eventos (congressos/seminários e visitas técnicas).	
	Condições de acessibilidade a pessoas com deficiência.		
	Ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG.		
4. Políticas de Gestão.	Sistemas informatizados da FURG.	Não surgiram.	Não surgiram.
5. Infraestrutura.	A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus.	As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência.	Não surgiram.
	Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG (no que se refere à	As salas de aula (no que se refere a cadeiras ergonômicas, iluminação, conforto	



	quantidade, dimensão e conservação);	térmico e acústico).
	O espaço físico da biblioteca (para estudo e consulta).	As salas de permanência, a atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos), o número de exemplares do acervo disponível na biblioteca.
	Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s).	A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança.
	Sistemas Informatizados da FURG.	Os recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino.
		As ações de educação a distância da FURG.
		Os espaços de alimentação e convivência do campus.

Fonte: Dados da pesquisa

Com vistas aos dados analisados, observamos que o grande destaque na autoavaliação dos discentes foram os cursos, com ênfase para a contribuição na sua formação profissional e o conhecimento teórico adquirido. E salientaram também a contribuição do curso para a sua formação e o elevado nível de exigência.

Já os aspectos Biblioteca, Instituição, Professores, Infraestrutura de apoio ao curso e Estudantes obtiveram uma avaliação moderada, variando as suas médias entre 3,60 e 3,78; mesmo assim, alguns aspectos desses grupos tiveram média elevada. Com referência à biblioteca, foram considerados pontos fortes os horários de funcionamento, o espaço físico e o sistema ARGO; com referência aos professores destacaram a cordialidade, a conduta, o domínio do conteúdo e a indicação de livros e artigos para estudo. No aspecto infraestrutura de apoio ao curso e aos estudantes foram bem avaliados o apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) as políticas de inclusão social, as atividades voltadas para a internacionalização, bem como as atividades de pesquisa e extensão.

Foram bem avaliados também auditórios/miniauditórios/anfiteatros, o relacionamento entre os estudantes e a limpeza e conservação das salas de aula e demais dependências do campus.

Com relação aos pontos negativos, aspectos associados à Infraestrutura do campus foram os identificados como de pior desempenho, principalmente o transporte público municipal que atende a universidade, seguidos pela a qualidade e a disponibilidade da Internet no campus e as condições de segurança. Os estudantes também disseram serem pontos frágeis a participação da categoria nos conselhos superiores da Universidade, a participação em projetos de pesquisa, ensino, extensão e monitoria, o uso e o domínio de língua estrangeira nos cursos, e as opções de atendimento à saúde disponível no campus.

A questão aberta foi respondida por 78 dos 720 estudantes respondentes, alcançando o percentual de respostas de 10,84%. Os discentes comentaram os seguintes aspectos:

- Transporte:

Necessidade de maior fiscalização por parte da FURG quanto à regularidade dos meios de transporte interno e externo: os horários dos micro-ônibus são desconhecidos com os horários de aulas; as aulas terminam 22h e 15min e os ônibus externos passam antes disso e depois somente as 22h 50min, não cumprindo os horários das tabelas que estão no site da empresa. Além disto, o micro-ônibus não é pontual; deveriam ser circulares e não espaçados ou, no mínimo, manter os horários com um intervalo e roteiro padrão, pois o aluno entra no ônibus e nunca sabe quanto tempo vai demorar para ir até o lugar desejado. Solicitaram também aumentar a frequência de serviços de ônibus municipais oriundos de outros locais diferentes do centro da cidade, em direção ao campus carreiros, e possibilitar conexão com a área acadêmica do HU.

- Internet:

Muito ruim a qualidade e a disponibilidade dos acessos à internet (físicos e por wireless nas salas de aula e biblioteca).

- **Acessibilidade:**

Dificuldade de acesso e acessibilidade por parte dos portadores de necessidades visuais e físicas: as calçadas e os acessos são precários; cadeirantes têm dificuldade de subir a rampa sem auxílio, pois a inclinação das mesmas dificulta.

- **Processos avaliativos realizados pela FURG:**

Lamentaram que a divulgação seja pequena, pois, muitas vezes, não sabem que estão sendo realizados. Foram feitas sugestões para que os professores levem as discussões para as aulas, sendo assim uma forma transversal de discutir questões universitárias nas salas de aula, fazendo com que os estudantes tenham uma participação mais ativa. Desconhecem divulgação dos resultados das avaliações.

- **Segurança:**

Não há nas passarelas iluminação suficiente, nem mesmo nos pátios e estacionamentos; falta iluminação nas paradas de ônibus. A segurança deveria ser reforçada no horário de início e final das aulas.

- **Infraestrutura:**

Colocação de tela nas janelas para evitar a entrada dos mosquitos, que incomodam bastante. Construção de mais passarelas cobertas, principalmente no acesso ao Centro de Convivência e RU. Melhoria na ergonomia e o conforto térmico dos ambientes. Necessidade de tratar os esgotos e efluentes que produzem mau cheiro. Falta visível de calçadas e passarelas cobertas em diversos trechos de grande trânsito de pessoas, além da falta de atratividade nas ciclovias.

Colocação de lâmpadas de emergência nos pavilhões de salas de aula. Realização de um estudo de viabilidade energética em adotar turbinas eólicas para geração individual de energia nos prédios.

- **Serviços:**

Os serviços de impressão e cópia são ruins, possuem filas gigantescas, são caros e não são de boa qualidade. Necessidade de aumentar os pontos de convivência.

Serviços de impressão/scanner/fotocópia no campus são precários. Falta de farmácia no campus.

- Biblioteca:

Há professores que passam bibliografia própria para sua disciplina e não disponibiliza a mesma na biblioteca. Muitas vezes tem um aluno fazendo uso de sala de uso grupal.

- Auxílio ao estudante:

Proposta de criação de cursos com a finalidade de reduzir o índice de reprovação, como nas disciplinas de Cálculo e Física.

- Participação dos estudantes:

Maior cobrança pela instituição no quesito participação em projetos de pesquisa, extensão e ensino.

### 5.1.3 A visão dos técnico-administrativos em educação

O corpo técnico-administrativo é vinculado às atividades meio, com inúmeros momentos de interação com a comunidade acadêmica, reforçada devido à ligação dos funcionários as atividades fim, uns muito próximos da área acadêmica e outros mais distantes, conforme as especificidades dos setores que compõem o quadro institucional. O questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos em educação da FURG obteve resposta de 457 servidores e os resultados foram os constantes no quadro: Avaliação realizada pelos servidores técnico-administrativos em educação consta do quadro Autoavaliação realizada pelos servidores técnico-administrativos em educação (anexo 8). A percepção dos servidores técnico-administrativos em educação dos pontos fortes, regulares e fracos são os apresentados no quadro 08.

Quadro 08 Pontos fortes, regulares e fracos destacados pelos TAEs

Eixo	Pontos fortes	Regulares	Pontos Fracos
1. Planejamento e Avaliação Institucional:	Os processos de avaliação realizados pela FURG.	As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos.	Não foram apontados.
2. Desenvolvimento Institucional:	Todos os itens deste eixo foram considerados pontos fortes, com exceção das ações realizadas com relação ao meio ambiente.	As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio ambiente.	Não foram apontados.
3. Políticas Acadêmicas:	O apoio estudantil oferecido pela FURG obteve a nota mais alta neste eixo, mas os outros itens, com exceção das condições de acessibilidade a pessoas com deficiência foram considerados pontos fortes.	Condições de acessibilidade a pessoas com deficiência.	Não foram apontados.
4. Políticas de Gestão:	Com exceção da discussão na Unidade de trabalho dos assuntos pautados nos Conselhos Superiores, todos os demais itens deste eixo foram considerados pontos fortes	Discussão na unidade de trabalho acerca dos assuntos pautados nos Conselhos Superiores da FURG.	Não foram apontados.

5. Infraestrutura:	<p>Os horários de funcionamento da(s) biblioteca;</p> <p>as ações de educação a distância da FURG;</p> <p>a atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca;</p> <p>a adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança;</p> <p>a limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus.</p>	<p>Ambiente físico em que o servidor executa o trabalho (no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico);</p> <p>qualidade e disponibilidade da internet no campus;</p> <p>condições de segurança do campus;</p> <p>espaços de alimentação e convivência;</p> <p>condições de acessibilidade a pessoas com deficiência.</p>	<p>Transporte público que atende à Universidade;</p> <p>condições de segurança do Campus;</p> <p>qualidade e disponibilidade da Internet no Campus .</p>
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa

Verificamos que no olhar dos TAEs, a atuação da categoria, a atuação da chefia, a biblioteca, o ambiente de trabalho e a Instituição foram os pontos fortes. As questões relacionadas diretamente com a atuação dos técnicos foram as que tiveram médias mais elevadas, variando de 3,79 a 4,69. Foram ainda bem avaliados o horário de funcionamento da biblioteca, a integração entre os servidores das unidades, as políticas de inclusão social, o apoio dado aos estudantes pela FURG, a missão da instituição, as atividades voltadas para a cooperação, intercâmbio e internacionalização e as ações de educação a distância. Apontaram como aspectos que poderiam melhorar a colaboração de outras unidades e o recebimento de elogios pelo trabalho realizado.

Com relação aos pontos negativos, os aspectos associados à Infraestrutura do campus, foram identificados como os de pior desempenho, sendo o transporte público municipal que atende a universidade o que obteve a menor média, as condições de segurança do campus, as condições de acessibilidade e a qualidade

e a disponibilidade da Internet no campus também foram avaliados como pontos críticos.

Responderam a questão aberta 46 dos 457 TAEs respondentes, o que atingiu o percentual de 10.07%. Os aspectos comentados foram:

- Servidores:

Ingressantes nestes últimos anos, em sua grande maioria, são pessoas com um nível acadêmico ótimo, contudo sem profissionalismo, sem comprometimento com a Instituição, colocam-se na situação de transitórios. Falta de preparo dos gestores. Necessidade de capacitação para a chefia e servidores. Solicitaram cursos de capacitação dirigidos aos procedimentos e sistemas da FURG.

- Transporte:

O transporte interno deveria atender plenamente, isto é, com mais frequência nos horários, pois não coincidem com os horários de início e término de aulas. A FURG deveria ser mais incisiva na solicitação, tanto em relação à empresa Noiva do Mar quanto a empresa Cotista, para que façam sempre o itinerário até a Base, já que há muitas pessoas que lá estudam e/ou trabalham; e, nos períodos de férias estudantis, não alterem tanto a frequência dos horários, pois ainda ficam alunos e servidores atuando na Instituição. Além disso, o transporte público municipal não respeita horários e número de passageiros, pois, em alguns horários, os ônibus circulam superlotados.

Com referência a este aspecto os servidores técnico-administrativos sugeriram: ampliar e espalhar bicicletários com segurança por todos os prédios dos campi (junto às Portarias, por exemplo); melhorar a qualidade das ciclovias internas (pavimentando com asfalto, sinalizando e ramificando para todos os prédios); atuar junto à Prefeitura Municipal para implementar uma ciclovia que dê acesso ao campus a partir dos bairros de moradia da Comunidade Acadêmica.

- Internet:

Má qualidade e disponibilidade da internet no campus.

- Segurança:

Criação de portais de acesso com identificação dos servidores, estudantes e visitantes.

- Locais de convivência:

Melhorias nos espaços para alimentação e lazer. Necessidade de uma Farmácia no campus.

- Acessibilidade:

Só é boa nos prédios novos.

- Infraestrutura:

Colocar uma estrutura coberta nas passarelas para dia de chuva. Faltam passarelas cobertas para as pessoas que aguardam na fila para entrar no RU Especial atenção as questões ambientais. Implementar sistema de saneamento, esgoto, recolhimento de lixo e abastecimento de água e energia elétrica no campus, especialmente para o RU.

- Processos avaliativos:

A comissão própria de avaliação institucional e o trabalho desenvolvido por esta devem ser mais conhecidos pela comunidade da universidade. Os técnico-administrativos em educação não perceberam ações efetivas de melhoria nos itens avaliados, em decorrência da última avaliação realizada.

- Segurança no trabalho:

Necessidade de oferecimento de EPIs que cumpram suas funções para quem trabalha externamente, tipo botinas confortáveis, jaqueta impermeável e com identificação da Universidade para dias de chuva. Necessidade de treinamento para prevenção de acidentes de trabalho e combate a incêndio.

Maior atenção a destinação dos resíduos químicos, bem como maior interação com o pessoal de segurança do trabalho.



- Comunicação

Existe um sério problema no que diz respeito à circulação da informação interna.

Foi possível verificar que na autoavaliação realizada pela FURG em 2014, a comunidade acadêmica externou sua opinião com referência às potencialidades e fragilidades da Instituição e teve o mesmo olhar com referência a alguns aspectos. Os pontos comuns na avaliação dos três segmentos são os elencados no quadro 09.

Quadro 09 – Pontos comuns na avaliação dos três segmentos

Pontos fortes da FURG	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• o ambiente de trabalho/ou estudo;</li> <li>• integração dos 3 segmentos;</li> <li>• os cursos;</li> <li>• horários de funcionamento da biblioteca e o seu espaço físico;</li> <li>• o apoio dado aos estudantes;</li> <li>• as políticas de inclusão social;</li> <li>• os auditórios/miniauditórios/anfiteatros;</li> <li>• a limpeza e conservação das salas de aula e demais dependências do campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura</li> <li>• o transporte público municipal que atende a universidade;</li> <li>• a qualidade e a disponibilidade da Internet no campus;</li> <li>• as condições de segurança;</li> <li>• as condições de acessibilidade;</li> <li>• os espaços de alimentação e convivência.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa

Analisando os resultados observamos que a comunidade universitária percebeu de forma clara as fragilidades institucionais. Verificamos em todos os eixos a identificação, pelos três segmentos, de fragilidades idênticas. Já com referência as potencialidades, houve divergência, os processos avaliativos, por exemplo, foram apontados como ponto forte pelo segmento dos discentes e TAEs e regular pelo segmento docente. A infraestrutura apareceu como o grande problema institucional, sendo aspectos a ela relacionados todos os itens comuns apontados como pontos fracos.

Posteriormente, os resultados dos instrumentos de avaliação aplicados a cada segmento foram discutidos em seminários internos realizados nas Unidades Acadêmicas e Administrativas com a participação de docentes, discentes e técnicos administrativos em educação. Nesses seminários, foram identificadas as potencialidades e fragilidades de cada Unidade. Foram propostas linhas de ações

para os próximos quatro anos com vistas a diminuir ou resolver as fragilidades, conforme apresentado no quadro 10.

Quadro 10 - Fragilidades elencadas e ações propostas nos Seminários internos das Unidades Acadêmicas

UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>CENTRO DE CIÊNCIAS COMPUTACIONAIS (C3)</b>	Nível de preparo dos estudantes para compreender os assuntos e conteúdos trabalhados na disciplina.
	Utilização por parte dos alunos da bibliografia indicada pelo professor.
	Espaços de alimentação e convivência.
	Segurança do campus.
	O transporte interno, em termos de frequência e pontualidade.
	O transporte público municipal que atende a FURG, em termos de frequência e pontualidade.
	Ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG.
	Apoio financeiro para participar de eventos (congressos, encontros, seminários, visitas técnicas).
Qualidade e disponibilidade da Internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência).	
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Adequação do planejamento estratégico do C3 às diretrizes do Plano Nacional de Educação, o qual abarca melhorias nos itens apontados como fragilidades.	
Buscar implantar e aprimorar um sistema de acompanhamento das ações propostas no Planejamento Estratégico do C3 vigente, possibilitando um melhor <i>feedback</i> e controle das ações para que se torne mais efetivo.	
UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>ESCOLA DE QUÍMICA E ALIMENTOS (EQA)</b>	Iniciativa dos estudantes para buscar informações extraclasse.
	Utilização por parte dos alunos da bibliografia indicada.
	Condições de segurança do Campus Carreiros.
	Transporte público municipal que atende a FURG.
	Participação dos alunos em movimento estudantis e outras instâncias de representações na FURG.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Instalar sistema de câmeras em pontos estratégicos da universidade.	
Aumentar o número de vigilantes em locais estratégicos da universidade como pontos de ônibus.	
Cobrar junto as empresas e aos órgãos fiscalizadores um melhor atendimento do transporte público municipal aos usuários da universidade.	
Melhorar o sistema de internet (convencional e wireless) nos campus.	
Criar mecanismos e desenvolver ações para incentivo a participação dos alunos em movimentos estudantis.	
Reformar os laboratórios de ensino para se adequarem as normas de segurança.	

Adquirir novos equipamentos para modernizar os laboratórios de ensino.
Construir novos laboratórios de ensino e pesquisa.
Construir passarelas cobertas que liguem os pavilhões ao Centro de Convivência.
Construir novas salas de permanência para os professores da EQA.
Adquirir equipamentos para que seja possível interação via videoconferência
Avaliar ambiente físico da EQA no que se refere as condições de trabalho (luminosidade, acústica e térmica).
Disponibilizar cadeiras e acessórios ergonômicos para os servidores técnicos da EQA
Ampliar horários de circulação dos micro-ônibus da FURG.

UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (ICB)</b>	Relação entre a demanda de trabalho e o número de TAEs.
	Ambiente físico trabalho.
	Discussão sobre os assuntos pautados nos conselhos superiores da FURG.
	Iniciativa dos estudantes para buscar informações e conhecimentos extraclasse.
	Domínio de língua estrangeira pelos estudantes
	Participação em movimentos estudantis e outras instâncias de representação na FURG.
	Qualidade e disponibilidade da internet no campus.
	Condições de acessibilidade a pessoas com deficiência.
	Ações realizadas pela FURG quanto ao meio ambiente.
	Ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos.
Transporte público municipal que atende a FURG, em termos de frequência e pontualidade.	

<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>
Não foram sugeridas.

UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)</b>	Pontualidade e assiduidade dos alunos.
	Iniciativa dos estudantes para buscar informações e conhecimentos extraclasse.
	Nível de preparo dos estudantes para compreender os assuntos e conteúdos trabalhados na disciplina.
	Qualidade e disponibilidade da Internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência).
	Transporte público municipal que atende a FURG, em termos de frequência e pontualidade.
	Salas de permanência.
	Adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança.
	Condições de segurança do campus.
	Equipamentos de apoio didático-pedagógicos para uso em salas de aula (quadros, multimídia e outros).
	Domínio de língua estrangeira pelos alunos..
	Participação dos alunos em projetos de pesquisa, ensino,

	extensão ou monitoria.
	A participação dos alunos em movimentos estudantis e outras instâncias de representação na FURG.
	Opções de atendimento à saúde disponível no campus.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Intensificar e divulgar entre os segmentos da FURG, ações preventivas e/ou terapêuticas relacionadas à saúde e qualidade de vida.	
Propiciar acesso <i>wi-fi</i> com regularidade e em todos os espaços da FURG.	
Adequar e qualificar as salas de permanência.	
Proporcionar maior nível de segurança nos campus.	
Ampliar oferta e efetividade dos cursos de língua estrangeira para os alunos.	
Implementar ações que propiciem o conforto ambiental das salas de aula.	
Ampliar o investimento em equipamentos didático-pedagógicos para as salas de aula.	
Criar mecanismos de avaliação quanto à efetividade do apoio estudantil oferecido na Instituição para atingir os objetivos propostos.	
Criar mecanismos de acompanhamento do PDI da FURG e do ICEAC assim como de todos os processos avaliativos existentes.	
Pleitear a participação dos alunos dos cursos do ICEAC (Ciências Sociais Aplicadas) em programas de intercâmbio nacionais e internacionais.	
Aumentar os espaços de laboratórios do ICEAC de acordo com as demandas em expansão.	
Estudar formas de adequar o conhecimento prévio dos alunos aos conteúdos dos cursos.	
Fomentar maior aproximação dos alunos com o mercado a fim de promover novas formas de aprendizado.	
Fomentar maior integração e participação dos alunos em projetos de ensino, pesquisa e extensão.	
Ampliar visibilidade do ICEAC na FURG e no contexto externo.	
Ampliar atendimento ao aluno pelo docente em horários definidos.	
Criar e/ou atualizar manual de procedimentos para as secretarias do ICEAC.	
Promover a participação dos alunos em reformas curriculares dos cursos do ICEAC assim como em outros espaços de decisão.	
<b>UNIDADE</b>	
<b>FRAGILIDADES</b>	
<b>INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA INFORMAÇÃO (ICHI)</b>	Acessibilidade.
	Transporte público.
	Informação que os técnicos recebem em relação as suas atividades e normas e procedimentos da FURG.
	Espaços de alimentação e convivência.
	Atendimento à saúde.
	Ações de melhoria oriundas dos processos avaliativos.
	Serviço de internet dos campus.
	Pontualidade, assiduidade, iniciativa, nível de preparo e utilização da bibliografia por parte dos alunos.
	Infraestrutura das salas de aula, os auditórios, laboratórios, serviços de fotocópias.
	Segurança do campus.
	Mobilidade e transporte interno.
	Comprometimento profissional dos colegas.
	Questões relacionadas ao meio ambiente.

AÇÕES PROPOSTAS	
Melhoria no transporte público.	
Melhoria da qualidade da internet no campus.	
Melhoria na acessibilidade.	
Melhoria nas estruturas das salas de aulas como iluminação, climatização...	
Melhoria no atendimento à saúde.	
Disponibilização de acesso ao conhecimento de língua estrangeira.	
UNIDADE	FRAGILIDADES
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO (IE)	Espaços de cultura, permanência e lazer para os servidores.
	Opções de alimentação/refeição no campus carreiros.
	Protocolo deslocado das unidades.
	Falta de perfil único, no sistema, que atenda as necessidades dos servidores de acordo com suas funções.
	Desvalorização do Núcleo Comum das Licenciaturas e demais disciplinas pedagógicas nos cursos de Licenciatura.
	Ausência de comitê de ética específico para pesquisas desenvolvidas na área das Ciências Humanas.
	Cadastro de projetos de ensino para registro das ações.
	Sala de estudos em espaços externos à biblioteca.
	Passarelas/coberturas de ligação entre os prédios.
	Bebedouros nos prédios do campus carreiros.
	Transporte coletivo para o campus com horários e número de veículos condizente com a demanda da comunidade universitária.
	Segurança.
	Iluminação.
	Acervo bibliográfico reduzido nos polos.
	Espaço físico da PRAE reduzido para o desenvolvimento das ações de assistência estudantil.
Plataforma <i>Moodle</i> dificultando o desenvolvimento de ações previstas nos Cursos.	
Qualidade da Internet <i>Wi-fi</i> .	
AÇÕES PROPOSTAS	
Aumentar a velocidade e melhorar a capacidade do <i>Moodle</i> em 2015.	
Seminários para socialização dos saberes articulado pelos eixos temáticos, no mínimo 1 Seminário por ano.	
Ampliar e consolidar a infraestrutura do IE. Entrega do prédio (sede própria) em 2015.	
Curso de Doutorado em Educação; submeter a proposta de criação em 2 anos.	
Qualificar o plano de capacitação dos servidores; elevar a qualidade e o conceito dos cursos.	
Criar mecanismos para otimizar a oferta de disciplinas na graduação; reduzir em 15% a carga horária dos docentes.	
Flexibilização da jornada de trabalho dos técnicos para 30h semanais.	
Melhorar a qualidade de vida dos servidores; criação de pelo menos um espaço de permanência entre as jornadas; Criação de ao menos um projeto de atividades para o horário de intervalo.	
Ampliar as opções de qualificação para os técnicos; 10% das vagas de pós – graduação do IE destinadas a técnicos.	

UNIDADE	
UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>INSTITUTO DE LETRAS E ARTES (ILA)</b>	Qualidade e disponibilidade da Internet no campus.
	Transporte público municipal e transporte interno disponível para a comunidade universitária.
	Condições de segurança física e patrimonial.
	Condições de acessibilidade a pessoas com deficiência.
	Opções de mobilidade interna (calçadas, passarelas e ciclovias).
	Salas de aula: cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico.
	Opções de alimentação disponíveis no campus.
	Atuação dos monitores nas disciplinas.
	Uso da língua estrangeira nas atividades e disciplinas.
	Utilização, pelos estudantes, dos meios para apresentar demandas e sugestões.
	Informação quanto as normas e procedimentos da FURG, referentes aos alunos.
	Utilização da bibliografia indicada pelo professor.
	Pontualidade e assiduidade dos estudantes.
	Iniciativa e independência dos estudantes na condução de sua vida acadêmica.
	Nível de preparo dos estudantes para compreender os conteúdos trabalhados no curso.
	Representação estudantil nos Colegiados e Conselhos.
	Comprometimento profissional dos colegas.
	Conhecimento do Projeto Pedagógico dos cursos onde atuam.
	Utilização de recursos e ferramentas de educação a distância.
	Informação a respeito das tarefas e atividade atribuídas ao cargo.
	Discussão, na Unidade, sobre assuntos pautados nos Conselhos superiores.
	Aproveitamento das habilidades e competências nas atividades desempenhadas.
	Recebimento de manifestações de reconhecimento pelo trabalho realizado.
	Ambiente físico de trabalho: cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico.
	Relação entre número de TAEs e demanda de atividade.
	Qualidade das ações de capacitação oferecidas aos TAEs.
	Apoio para participar de eventos e cursos de capacitação/qualificação docente.
Colaboração de outras Unidades para o desempenho das atividades.	
Processos de avaliação realizados pela FURG.	
Ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos.	
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Encaminhar a PROINFRA solicitação de ações para corrigir problemas relacionados a	

infraestrutura: internet, transporte público e interno, segurança, acessibilidade, mobilidade, salas de aula e alimentação.
Realizar, no começo do semestre letivo, um Seminário de Discussão com os discentes, abordando todas as questões evidenciadas como fragilidades na Avaliação Institucional, afim de melhor detalhá-las e encaminhá-las para correção.
Realizar um Seminário de Discussão com os Técnicos Administrativos em Educação, abordando todas as questões evidenciadas como fragilidades na Avaliação Institucional, afim de melhor detalhá-las e encaminhá-las para correção. Implantar reuniões periódicas para acompanhamento do trabalho.
Realizar um levantamento das necessidades e encaminhar solicitação a PROGEP.
Encaminhar a PROGEP a necessidade de criar um mecanismo para informação e atualização destas normas.
Encaminhar a Reitoria solicitação para discussão acerca da importância da colaboração entre Unidades.
Sugerir a DAI uma melhor especificação sobre o que está sendo realmente avaliado (existência, qualidade, efetividade?).
Encaminhar a DAI a necessidade de ampliar a visibilidade destas ações e melhorias.

UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E FÍSICA (IMEF)</b>	Desequilíbrio entre as Unidades da FURG em relação às atividades de ensino <i>versus</i> número de professores por unidade.
	Recursos físicos.
	Recursos financeiros.
	Laboratórios.
	Salas de permanência.
	Estacionamento.
	Salas de estudo.
	Segurança.
	Restaurante.
	Ausência de uma política institucional de fomento à pesquisa de ponta em ciência básica.
	Ausência de revistas de divulgação científica editadas no IMEF.
	Ausência de colegiados dos cursos de graduação (do IMEF).
	Dificuldade de comunicação entre os campi.
	Inexistência de um prédio para abrigar fisicamente todo o Instituto.
	Carência de espaço físico, laboratórios de pesquisa e materiais de laboratórios de informática de última geração e alto desempenho.
	Corpo docente insuficiente.
	Corpo de técnicos administrativos insuficientes.
Carga horária das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativa.	
Dificuldade de produção científica decorrente da alta carga horária nas atividades de ensino.	
Nível de preparo dos estudantes para compreender os conteúdos trabalhados na disciplina.	
Imaturidade e despreparo dos estudantes para o ambiente	

	universitário.
	Quantidade de turmas com muitos de alunos em sala de aula.
	Disponibilidade da internet no campus.
	Horário restrito de atendimento da secretaria.
	Identificação dos secretários acadêmicos com os PPCs dos cursos.
	Identificação do secretário responsável pelo seu curso.
	Carga horária em sala de aula em cursos de graduação dos professores do IMEF em relação às outras Unidades.
	Deficiências da Infraestrutura Geral.
	Manutenção geral das instalações do Instituto.
	Carência de técnicos de laboratório, de nível superior, que auxiliem na pesquisa.
	Disciplinas replicadas.
	Falta de articulação entre os Cursos e desconhecimento dos PPCs pelos docentes (falta de integração teoria-prática).
	Grande demanda de atividades.
	Cursos de capacitação para a qualificação do trabalho técnico.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
	Aumentar o tempo que a secretaria fica aberta (com jornada de trabalho de 30h para técnicos administrativos em educação).
	Diminuição da carga horária efetiva para aumento da produtividade de pesquisa/extensão e melhoria da qualidade do ensino.
	Unificação de disciplinas básicas equivalentes.
	Criação e consolidação dos cursos de pós-graduação do IMEF.
	Disponibilidade de vagas para ingresso de novos profissionais (docentes e técnicos administrativos).
	Divulgar as ações do IMEF, buscando nossa valorização dentro da Instituição.
	Aumentar as notas nas avaliações externas e a qualificação dos egressos dos cursos de graduação do IMEF.
	Criar espaços físicos adequados (miniauditório, salas de permanência e de estudos, espaço de lazer, etc.) para que professores, técnicos e estudantes desenvolvam suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, administração e lazer.
	Repensar a distribuição do espaço de secretaria acadêmica, de forma a dar identidade aos cursos e as próprias secretarias.
<b>UNIDADE</b>	
<b>FRAGILIDADES</b>	
<b>INSTITUTO DE OCEANOLOGIA (IO)</b>	Assiduidade dos alunos.
	Interesse pelas aulas ministradas.
	Preparo dos alunos na compreensão dos assuntos e conteúdos trabalhados nas disciplinas.
	Infraestrutura das salas de aula.
	Baixa disponibilidade de internet no campus.
	Falta de espaços para alimentação no campus.
	A segurança no campus.
	Acessibilidade no campus para pessoas com necessidades especiais.
As linhas dos coletivos que atendem o campus.	



	Transporte interno que atende o campus não é frequente e pontual.
	Contribuição do curso para a aquisição de conhecimento prático.
	A utilização, pelos estudantes, dos meios da Instituição para apresentação de suas demandas e sugestões.
	As opções de atendimento à saúde disponíveis no campus.
	As ações realizadas pela FURG em relação ao meio ambiente.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Propor alterações no quadro de sequência lógica do curso de oceanologia para atender as fragilidades apontadas em relação às saídas de campo e embarques, com isso, pode-se aumentar o interesse dos alunos pelas aulas ministradas visando aumentar o conhecimento prático dos alunos, fazendo com que haja um melhor aproveitamento do ensino.	
Transporte interno e possível contato com a prestadora de serviço do transporte coletivo público; Segurança (muros ao redor do campus, aumento no número de vigilantes e investimento no sistema de monitoramento interno do campus).	
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
<b>UNIDADE</b>	<b>FRAGILIDADES</b>
<b>ESCOLA DE ENFERMAGEM (EENF)</b>	Salas de aula.
	Salas de permanência.
	Laboratórios.
	Sistemas de internet.
	Serviço de Xerox.
	Segurança do campus.
	Transporte público municipal.
	Acervo bibliográfico.
	Aulas pouco atrativas.
	Insatisfação no ambiente de trabalho.
	Domínio de língua estrangeira por parte dos alunos.
	Utilização pelos alunos da bibliografia indicada pelo professor.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Ampliação do laboratório de práticas de Enfermagem.	
Manutenção das salas de aulas.	
Instalação de ar condicionado nas salas de aula.	
Presença de um técnico de informática para o campus.	
Melhoria de acesso e velocidade da internet do Campus Saúde.	
Melhoria do serviço de cópias em relação ao armazenamento de materiais nas pastas, demora no atendimento, qualidade das cópias.	
Reunião com fiscais de contrato e proprietários do bar e serviço de xerox, visando melhorias.	
Melhoria das calçadas e acessibilidade ao redor do campus.	
Colocação de bancos ao entorno do campus.	
Melhoria da iluminação noturna e maior circulação da Polícia Militar em torno do campus.	
Controle e identificação dos circulantes da área acadêmica.	
Câmeras em todos os corredores.	
Ampliar o horário de circulação da área acadêmica para o HU e vice versa.	
Intervenção da FURG para melhorias no transporte público de acesso aos campus.	
Atualização do acervo bibliográfico.	
Melhoria do sistema ARGO na informação da aquisição de livros e para onde foram encaminhados.	

UNIDADE		FRAGILIDADES	
<b>FACULDADE DE MEDICINA (FAMED)</b>	Área de laboratórios.		
	Área de salas de aula.		
	Comprometimento.		
	Área de Medicina de Família.		
	Acervo bibliográfico desatualizado.		
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>			
Qualificação do quadro de servidores.			
Qualificação da infraestrutura de laboratórios.			
Qualificação da infraestrutura de ambulatórios.			
Ampliação do acervo bibliográfico.			
Atualização do acervo bibliográfico.			

Fonte: Dados da pesquisa<sup>1</sup>

Os resultados dos Seminários Internos das Unidades Administrativas são apresentados no quadro 11.

Quadro 11 - Fragilidades elencadas e ações propostas nos seminários das Unidades Administrativas

UNIDADE		FRAGILIDADES	
<b>PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS (PRAE)</b>	Necessidade de mais integração na unidade.		
	Pouca autonomia do gestor.		
	Condições de trabalho.		
	Ambiente físico de trabalho.		
	Segurança.		
	Mobilidade.		
	Acessibilidade.		
	Transporte público no campus.		
	Discussão de assuntos pautados nos conselhos da FURG.		
Os processos avaliativos.			
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>			
Manter o aproveitamento das habilidades e competências.			
Manter o aproveitamento da boa autoestima dos servidores.			
Manter o comprometimento.			
Manter a satisfação em trabalhar na FURG.			
Melhorar a relação interna.			
Melhorar a colaboração/articulação com as outras unidades.			
Melhorar urgentemente as condições do ambiente físico e as condições de trabalho da PRAE.			

<sup>1</sup>Vale salientar que duas unidades acadêmicas não realizaram Seminários Internos: Escola de Direito (FADir) e Escola de Engenharia (EE).

Construir uma identificação visual da PRAE.
Necessidade de planejamento estratégico.
Necessidade de política de atendimento à saúde.
Incremento ao programa de apoio e acompanhamento pedagógico.
Incremento ao programa de acessibilidade.
Renovação da frota das bicicletas.
Incrementar a comunicação e divulgação da PRAE (site, informativos).
Implementar o sistema de identificação biométrica dos RUs e CEUs.
Adequar número de servidores com o número de estudantes atendidos e ampliação dos recursos humanos da PRAE.
Combater a evasão.
Melhorar a acessibilidade nos serviços e ambientes da PRAE.
Dar continuidade aos processos de capacitação.

UNIDADE		FRAGILIDADES	
<b>PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA (PROEXC)</b>		As instalações dos prédios	
		Volume de serviço desproporcional ao número de servidores.	
		Comunicação interna da unidade e com relação às demais.	
		Atividades de integração entre os servidores da unidade.	

AÇÕES PROPOSTAS	
Solicitar agilidade na entrega das novas instalações da Pró-Reitoria.	
Redimensionar a força de trabalho.	
Solicitar aumento no quantitativo de servidores às instâncias superiores.	
Criar procedimentos internos visando qualificar os processos de comunicação.	
Sistematizar agendas do gabinete da Pró-Reitoria nas unidades.	
Integrar servidores através de reuniões de formação.	

UNIDADE		FRAGILIDADES	
<b>PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PROGRAD)</b>		Ações de redimensionamento da força de trabalho.	
		Rotatividade dos servidores.	
		Espaço de trabalho e infraestrutura física.	
		Divulgação dos dados de ingresso pelo SISU e do regime de reserva de vagas.	
		Pouco desenvolvimento de Projetos de Ensino.	
		Estudo sistemático das demandas por cursos de graduação.	

AÇÕES PROPOSTAS	
Combate à evasão e retenção de vagas na graduação.	
Elaboração do Diagnóstico da Graduação.	
Estudo sobre a interdisciplinaridade e flexibilização curricular.	
Revisão da distribuição de atribuições dos servidores lotados na PROGRAD.	

UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA (PROINFRA)</b>	Micros da FURG não adaptados para o transporte de deficientes físicos.
	Horário do transporte público, principalmente das linhas dos bairros.
	Falta de viaturas e motoristas.
	Percurso dos micros e transporte público.
	Segurança
	Manutenção e ampliação de câmeras de segurança.
	Vigilância
	Iluminação externa no campus.
	Controle do acesso ao campus.
	Contratação de servidores com formação específica.
	Capacitação dos novos servidores, principalmente com relação ao uso dos sistemas FURG.
	Baixa Qualidade e quantidade de material.
	Evolução da Avaliação Institucional 2010 a 2014.
	EPIs e EPCs sem orientação.
	Mobiliários antigos (falta ergonomia).
	Adequação dos equipamentos da DOB para gráficos.
Condições dos prédios para a manutenção em geral.	
Materiais para manutenção.	
Falta conservação das vias.	
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Não foram sugeridas	
UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO (PROPESP)</b>	Retorno das Unidades às demandas da PROPESP.
	Espaços incompatíveis com as atividades e o número de servidores.
	Disponibilidade de rede e internet no campus Carreiros.
	Estrutura para as atividades de internacionalização (gestão administrativa e acadêmica).
	Estrutura para as ações de inovação tecnológica.
	Implementação das ações propostas pelos processos de avaliação.
	Dimensionamento dos processos de

	trabalho (entendimento dos processos).
	Comprometimento das unidades acadêmicas na criação de novos cursos de pós-graduação.
	Rotatividade entre os diversos programas de bolsas de iniciação científica.
	Representatividade e interação dos Grupos de pesquisa.
	Visibilidade/divulgação das ações realizadas pela PROPESP.
	Visibilidade das ações de pesquisas institucionais (estratégias de divulgação).
	Estrutura de apoio, recepção, encaminhamento administrativo e pedagógico para estudantes em mobilidade.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Estimular a pesquisa institucionalizada articulada aos programas de pós-graduação.	
Identificar áreas potenciais para o incentivo de atividades de pesquisa, inovação e pós-graduação.	
Aproveitar os programas de mobilidade (CSF) para aumentar/incrementar a internacionalização.	
Profissionalização dos processos e normas internas da PROPESP.	
Criar políticas de utilização dos centros multiusuários.	
Criar condições para a inserção dos novos doutores e/ou recém concursados na estrutura de pesquisa e inovação e na pós-graduação.	
Internacionalizar as ações da PROPESP.	
Incentivar a participação de docentes nas ações de internacionalização da PROPESP.	
Criar mecanismos para identificar projetos com potencial inovador.	
Assegurar infraestrutura adequada e recursos humanos suficientes para o desenvolvimento das ações de pós-graduação, pesquisa e inovação tecnológica.	
<b>UNIDADE</b>	
<b>FRAGILIDADES</b>	
<b>PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (PROPLAD)</b>	Segurança.
	Transporte público.
	Transporte interno.
	Discussão/divulgação dos assuntos pautados nos conselhos superiores.
	Despreparo dos profissionais de saúde para casos de emergência.
	Problemas na gestão de pessoas, gerando desmotivação.
	Constatação de que a PROPLAD tem que resolver os problemas de toda a FURG.
	Oferta de curso de Mestrado Profissional aos servidores.
	Lâmpadas queimadas no entorno da PROPLAD.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Elaboração de um cronograma de compras.	

Capacitar os gestores das unidades para os procedimentos da PROPLAD.	
Reuniões dos diretores com seus servidores/colaboradores.	
Criar uma comissão para solicitar Mestrado Profissional junto ao ICEAC.	
Bicicletários distribuídos em vários pontos do campus.	
Implementação de projetos auto-sustentáveis na FURG.	
Micro-ônibus rotativo em horários de pico (que venham até a base).	
UNIDADE	FRAGILIDADES
<b>PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP)</b>	Falta de servidores.
	Nomes incompletos nos processos dificultando a identificação dos servidores.
	Interligação entre os sistemas informatizados da FURG.
	Qualidade e disponibilidade da Internet no campus.
	Espaços de alimentação e convivência.
	Circulação de cachorros e cavalos dentro do campus.
	Segurança.
	Condições de mobilidade no campus (calçadas e demarcação de estacionamento para deficientes e idosos).
	Frequência e pontualidade do transporte interno no campus.
	Transporte público que atende o campus.
Discussão na unidade de assuntos tratados nos Conselhos Superiores.	
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Gestionar, junto à reitoria, maior número de servidores, bem como analisar soluções para ausências pontuais como férias e licenças.	
Adoção de horário de expediente interno.	
Os terceirizados, que atuam na portaria, devem fazer a recepção e o devido encaminhamento de quem procura os serviços da PROGEP.	
Padronização de abertura de processos pelo Protocolo Geral com a utilização do nome completo do servidor.	
Interligação dos sistemas informatizados da FURG e padronização da visualização e utilização dos mesmos e tornar sua utilização obrigatória.	
Instalação de mais pontos de acesso à internet e melhoria do sinal.	
Retirada dos cachorros e cavalos de dentro do campus.	
Campanha de conscientização da comunidade acadêmica para que não alimente os animais soltos no campus.	
Licitação para construção de mais um restaurante no campus.	
Melhorar a iluminação e aumentar a circulação dos vigilantes no campus.	
Construção de mais rampas de casos e demarcação nos estacionamentos de vagas para idosos e deficientes.	
Mais frequência no itinerário do transporte interno (micro-ônibus) e, em horários de maior movimento, circulação de dois veículos.	
Buscar junto à Secretaria Municipal de Trânsito que mais veículos façam a rota até a universidade nos horários de início e final dos turnos.	

Eleição de servidores da PROGEP como representantes dos TAEs no CONSUN e COEPEA.	
Elaboração de manuais de procedimentos e manuais de utilização dos sistemas FURG.	
<b>UNIDADE</b>	<b>FRAGILIDADES</b>
<b>GABINETE DA REITORIA</b>	Autenticidade dos documentos e ferramentas de pesquisa, busca, resenha dos documentos no Site da Secretaria dos Conselhos.
	Solicitação de viagens/pagamentos de diárias fora dos prazos previstos no SCDP.
	Colaboração, retorno das outras unidades para o andamento do nosso trabalho.
	Perfis dos servidores incompletos/deficitários nos sistemas FURG.
	Ambiente físico, infraestrutura, salas, cadeiras, iluminação, conforto térmico e acústico, equipamentos.
	Normas e serviços de segurança, sistemas informatizados.
	Mobilidade interna, uso das bicicletas, bicicletários.
<b>AÇÕES PROPOSTAS</b>	
Disponibilização da informação e diagnóstico dos gargalos no fluxo da mesma.	
Diagnóstico e ações de avaliação e capacitação visando à ergonomia.	
Terceirização para nova formatação do site e da identidade visual da FURG.	
Cadastro de mobilidade acadêmica e possibilidade de anexar documentos aos processos nos sistemas FURG.	
Reavaliação dos perfis nos sistemas FURG.	
Discussão do tema mobilidade interna – bicicletas, no âmbito do plano diretor.	
Terceirização da realização de eventos.	

Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados obtidos nos seminários, em março de 2015, o Comitê Assessor de Planejamento passou a se reunir semanalmente para a elaboração do PDI 2015/2018 e, em outubro de 2015, a proposta preliminar foi disponibilizada no sítio eletrônico [www.pdi.furg.br](http://www.pdi.furg.br), sendo possível ainda enviar sugestões, críticas ou fazer algum comentário. No mesmo período foram realizados seminários para apresentação da proposta no Campus e, no mês de novembro, a proposta foi apresentada no Seminário Universidade/Sociedade, no qual foi debatida tendo também recebido contribuições. Finalmente no período de 23 a 26 de novembro a

proposta foi consolidada e encaminhada à reitoria, sendo submetida ao Conselho Universitário em reunião realizada no dia 11 de dezembro, no qual foi aprovada por unanimidade, conforme Resolução nº24/2015.

Neste estudo consideramos como potencialidades os pontos identificados como fortes e fragilidades os que foram apontados como regulares ou fracos. Agregando aspectos mencionados pelos três segmentos nos seminários, as dez maiores fragilidades apontadas na autoavaliação das unidades acadêmicas e administrativas foram:

1. Infraestrutura;
2. Segurança;
3. Relação entre a demanda de serviços, o número de servidores e a qualificação ou capacitação destes servidores;
4. Mobilidade Interna;
5. Espaços para alimentação e convivência;
6. Nível de preparação dos alunos para acompanhar as disciplinas;
7. Utilização do acervo bibliográfico pelos alunos;
8. Domínio da língua estrangeira pelos alunos;
9. Comunicação;
10. Segurança no Trabalho.

Percebemos que no resultado das discussões dos seminários, no qual estavam presentes os três segmentos, foram mantidos como fragilidades os itens relativos a infraestrutura, segurança, espaços de alimentação e convivência e comunicação.

Reconhecer e integrar as diferenças é o ponto de partida para a identificação das perspectivas de cada segmento, mas os aspectos apresentados por todos como críticos devem ser prioridades para o planejamento e gestão, o que nos leva ao próximo objetivo: examinar como os resultados da autoavaliação realizada pela FURG são utilizados na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).



## 5.2 A elaboração do PDI da FURG para o período 2015/2018

A articulação da autoavaliação ao planejamento da Universidade deve servir como um instrumento de gestão e melhoria institucional. Refletir sobre as potencialidades e fragilidades é necessário para planejar as próximas ações

Planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. A principal consequência do planejamento são os planos, estes não somente demonstram uma organização bem-sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funcionam como verdadeiros guias ou balizamentos. (OLIVEIRA, 2007).

Objetivo é o que se pretende atingir, definindo claramente os prazos e as responsabilidades. O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da FURG estabeleceu 11 objetivos estratégicos para a Instituição, que constituem o planejamento de longo prazo, para um período de 12 anos, de 2011 a 2022:

1. Defender a autonomia e a democratização do ensino superior público;
2. Consolidar-se como referência nacional e internacional no ensino, na pesquisa e na extensão;
3. Fomentar ações de ensino, pesquisa e extensão, visando à produção de conhecimento, tecnologia e inovação, em benefício de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável;
4. Implementar ações que contribuam na definição de políticas públicas de desenvolvimento social, valorizando o potencial humano, em um ambiente que respeite as diferenças e as identidades étnico-culturais;
5. Reafirmar e ampliar a excelência da Instituição no conhecimento da estrutura e função dos diferentes ecossistemas costeiros e oceânicos;
6. Desenvolver e consolidar estratégias de prospecção e condução de pesquisas tecnológicas e mecanismos de transferência de tecnologia;

7. Aprimorar a política de comunicação e divulgação interna e externa;
8. Institucionalizar o acesso gerencial à informação acadêmica e de gestão;
9. Ampliar e qualificar as ações de assistência ao estudante;
10. Consolidar a atuação multicampi e ampliar ações para atender demandas regionais;
11. Desenvolver núcleos e estruturas para a integração de áreas e implementação de programas estratégicos nas áreas da educação, saúde, cultura, tecnologia e inovação e meio ambiente.

(PDI 2015/2018)

E, para melhor buscar a concretização destes objetivos foram estabelecidos eixos norteadores nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) que são elaborados para períodos de quatro anos. Em comparação com o PDI 2011/2014, no PDI 2015/2018 os eixos norteadores passaram de oito para doze, sendo criados eixos individuais como: Inovação que antes estava agrupada à Pesquisa, Cultura que foi desmembrada da Extensão; Gestão da Informação e Gestão Ambiental, desmembradas da Gestão Institucional. A revisão dos Programas Institucionais criados no PDI 2011/2014 resultou na elaboração do PDI 2015/2018 e na definição de 29 Programas Institucionais Transversais, dos quais três são direcionados exclusivamente ao atendimento dos campi fora da sede.

Quadro 12 - Comparação entre o PDI 2011/2014 e 2015/2018

<b>COMPARAÇÃO ENTRE OS DOIS ÚLTIMOS PDIs</b>		
	<b>PDI 2011/2014</b>	<b>PDI 2015/2018</b>
Eixos norteadores	8	12
Objetivos	44	46
Estratégias	248	234
Programas Institucionais	32	29
Detalhamento de Metas	Constantes nos Planos de Ação Anuais	Constantes nos Planos de Ação Anuais

Fonte: Dados da Pesquisa

O PDI 2015/2018 ficou então constituído por 12 eixos norteadores:

- I. Ensino de Graduação
- II. Ensino de Pós-Graduação
- III. Pesquisa
- IV. Inovação Tecnológica
- V. Extensão
- VI. Cultura
- VII. Assuntos Estudantis
- VIII. Gestão de Pessoas
- IX. Infraestrutura
- X. Gestão Ambiental
- XI. Gestão da Informação
- XII. Gestão Institucional

(PDI 2015/2018)

Para cada eixo norteador foram criados objetivos específicos, conforme demonstramos no quadro 13.

Quadro 13 - Eixos e objetivos do PDI 2015/2018

EIXO NORTEADOR	OBJETIVOS
I. Ensino de Graduação	Buscar a excelência nos cursos de graduação.
	Otimizar a ocupação de vagas nos cursos de graduação.
	Qualificar o estágio curricular.
	Qualificar os processos pedagógicos.
	Ampliar a oferta de cursos de graduação.
II. Ensino de Pós-Graduação	Buscar a excelência nos cursos de pós-graduação stricto sensu.
	Ampliar a oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu.
	Buscar a excelência nos cursos de pós-graduação lato sensu.
III. Pesquisa	Consolidar a pesquisa em todas as áreas do conhecimento.
	Promover a divulgação científica.
IV. Inovação Tecnológica	Promover a inovação tecnológica.
	Promover a transferência de tecnologia.
	Fortalecer o empreendedorismo.

V. Extensão	Consolidar a Política de Extensão Universitária. Ampliar a integração entre a Universidade e a sociedade.
VI. Cultura	Consolidar a Política Universitária de Cultura. Promover a formação, produção e difusão artístico cultural. Preservar o patrimônio cultural sob responsabilidade da Universidade.
VII. Assuntos Estudantis	Qualificar o desenvolvimento pleno dos estudantes. Promover a melhoria do desempenho acadêmico do estudante. Promover a inserção cidadã do estudante na vida universitária e na sociedade. Estimular a participação estudantil na Universidade.
VIII. Gestão de Pessoas	Fortalecer o comportamento ético e motivacional dos servidores. Fortalecer a atenção ao servidor na aposentadoria. Aprimorar a atenção à saúde da comunidade universitária. Consolidar a política de formação continuada dos servidores. Promover a integração dos novos servidores. Promover a integração do trabalhador terceirizado. Qualificar o processo de avaliação de desempenho dos servidores.
IX. Infraestrutura	Propiciar infraestrutura destinada à melhoria da qualidade de vida nos espaços de convívio da Universidade. Qualificar a infraestrutura acadêmica e administrativa. Qualificar o sistema de vigilância e segurança nos espaços físicos.
X. Gestão Ambiental	Melhorar a qualidade ambiental das áreas naturais e construídas. Implantar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA).
XI. Gestão da Informação	Qualificar o acesso à informação. Qualificar o Sistema de Bibliotecas (SiB). Fortalecer os mecanismos de comunicação. Aprimorar os serviços informatizados.
XII. Gestão Institucional	Fortalecer a transparência e o atendimento aos princípios éticos e morais nas relações com a comunidade universitária e a sociedade. Ampliar a inserção regional, nacional e global da Universidade. Aprimorar as práticas de gestão voltadas ao planejamento e desenvolvimento institucional.

	Assegurar a indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e assistência no Hospital Universitário.
	Qualificar a gestão dos serviços terceirizados.
	Institucionalizar a Educação a Distância.
	Desenvolver projetos estratégicos voltados ao desenvolvimento institucional e regional.
	Melhorar a eficiência financeira.

Fonte PDI 2015/2018

Em nossa análise constatamos que as questões apontadas como fragilidades na autoavaliação institucional integraram a composição do PDI 2015/2018. E, para alcançar os objetivos, foram traçadas estratégias em todos os eixos norteadores. Conforme o estabelecido no objetivo específico número 2, verificamos que algumas destas estratégias trataram de problemas detectados na autoavaliação, conforme relacionamos a seguir:

No Eixo Graduação:

- Estimular o desenvolvimento de currículos interdisciplinares com itinerários formativos flexíveis e alternativos;
- Inserir a pesquisa e a extensão nos currículos dos cursos;
- Aproximar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação à realidade profissional e às necessidades da sociedade;
- Promover a integração entre as Unidades Acadêmicas para atender às demandas dos cursos.

No Eixo Pesquisa

- Avaliar as demandas dos laboratórios de pesquisa.

No Eixo Extensão

- Estimular iniciativas voltadas à promoção da saúde.

No Eixo Assuntos Estudantis:

- Intensificar ações para atendimento aos estudantes com deficiência;

- Intensificar ações preventivas e/ou terapêuticas relacionadas à saúde e qualidade de vida dos estudantes;
- Ampliar a participação dos estudantes em atividades integradas de ensino, pesquisa, extensão, cultura e inovação tecnológica;
- Estimular a participação dos estudantes em atividades integradas de ensino, pesquisa, extensão, cultura e inovação tecnológica voltadas às demandas da sociedade;
- Promover ações de integração, humanização, lazer, cultura e esporte;
- Promover a participação política dos estudantes na Universidade e na sociedade;
- Valorizar ações acadêmicas propostas pelas instâncias de representação estudantil;
- Estimular a participação permanente dos estudantes nos espaços consultivos e deliberativos;
- Estimular a participação dos estudantes nas ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e inovação tecnológica.

#### No Eixo Gestão de Pessoas:

- Estabelecer a política de atenção à saúde da comunidade universitária;
- Intensificar iniciativas voltadas à prevenção, promoção e vigilância da saúde;
- Intensificar iniciativas voltadas à segurança no trabalho;
- Reavaliar a política de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação;
- Promover a formação pedagógica dos docentes;
- Estimular a permanente atualização profissional dos servidores;
- Reavaliar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação.

#### No Eixo infraestrutura

- Consolidar o plano de macrologística de acesso;

- Qualificar a infraestrutura de mobilidade e acessibilidade;
- Otimizar o transporte interno por meio de sistemas alternativos;
- Ampliar a infraestrutura destinada à alimentação;
- Qualificar os sistemas de iluminação;
- Qualificar a infraestrutura de laboratórios, salas de aula, salas de permanência, auditórios, bibliotecas, museus e espaços administrativos;
- Qualificar a infraestrutura de laboratórios para utilização de equipamentos multiusuários;
- Desenvolver projetos arquitetônicos com eficiência e qualidade ambiental;
- Consolidar a central de monitoramento eletrônico no campus sede;
- Criar central de apoio a urgências e emergências em segurança;
- Qualificar continuamente a infraestrutura de segurança.

#### No Eixo Gestão Ambiental

- Recuperar áreas degradadas;
- Implantar sistema de tratamento de esgoto sanitário;
- Regulamentar o Sistema de Gestão Ambiental;
- Consolidar o gerenciamento de resíduos;
- Incorporar os temas da sustentabilidade nas ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

#### No Eixo Gestão da Informação

- Ampliar continuamente o acesso à Internet;
- Qualificar o Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA institucional.

#### No Eixo Gestão Institucional

- Qualificar o processo de Avaliação Institucional;
- Dimensionar servidores e Unidades para atendimento das atividades fins da Instituição;
- Gestionar junto aos órgãos reguladores e empresas a melhoria da oferta do serviço de transporte municipal e intermunicipal.

A valorização da opinião do coletivo fortaleceu o planejamento institucional, todavia, é necessário que, na implementação, isto se concretize para que seja instituída a cultura do planejamento articulado com a autoavaliação. A pesquisa sistemática que realizamos (apresentada no capítulo 2) mostrou a necessidade de pesquisa sobre o impacto dos procedimentos de avaliação no cotidiano das IES. A autoavaliação só vai se fortalecer e se tornar um processo com credibilidade se a comunidade universitária perceber como se articulam os procedimentos de planejamento e os resultados do processo avaliativo, o que nos encaminhou ao próximo questionamento: averiguar se as questões levantadas como pontos frágeis na autoavaliação foram alvo de ações institucionais.

### **5.3 Os Planos de Ações Anuais e os resultados da autoavaliação**

O planejamento deve focar na solução das prioridades em função da gravidade dos problemas e isto transparece na fase de implementação, na qual, de acordo com Silva e Melo (2000), os processos de avaliação de políticas públicas devem ter especial atenção, tendo em vista que as dificuldades enfrentadas durante a implementação das políticas públicas são as principais responsáveis pelos fracassos de programas governamentais.

As empresas devem administrar seu negócio de forma estratégica, realizando planos de ação, porém, tendo a flexibilidade de ajustes ao longo do tempo. Entretanto, esses planos de ação devem ser controlados por meio de um plano de metas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Após a formulação da estratégia, o próximo passo é a sua implementação. Essa etapa consiste em ações estratégicas e controles organizacionais, realizados principalmente por meio de um plano de metas (SIMON, 2000). No Plano de Desenvolvimento Institucional da FURG são instituídos os objetivos e as estratégias, já as metas fazem parte do Plano de Ação Anual das Unidades Acadêmicas e Administrativas. Conforme Furlan (2007), os planos de ação referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias



estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução, sendo de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais.

Analizamos os Planos de Ações Anuais dos anos de 2015 e 2016, tendo em vista que os Planos de ações do exercício de 2017 ainda não estavam consolidados e disponibilizados no período da pesquisa. No quadro 14 relacionamos as ações realizadas em 2015 e 2016 pela FURG buscando resolver ou, pelo menos amenizar, as 10 fragilidades mais apontadas pela comunidade universitária durante a autoavaliação das unidades acadêmicas e administrativas em 2014.

Quadro 14 - Ações realizadas em 2015 e 2016 para solucionar as fragilidades apontadas no processo de autoavaliação

<b>FRAGILIDADE 1: Infraestrutura</b>
AÇÕES REALIZADAS EM 2015
Modernização das instalações do Laboratório de Ensino e Prática Docente (LEPD) com a aquisição de novos equipamentos tecnológicos e de novos recursos didáticos para manutenção das condições climáticas necessárias.
Instalação de condicionadores de ar nas salas administrativas da Biblioteca Central.
Conclusão das obras do prédio das Pró-Reitorias PROGRAD, PRAE, PROEXC e PROPEP.
Conclusão e envio para revisão e pré-licitação dos projetos relativos as obras para o ICEAC e ICB.
Início das obras para ampliação do IMEF.
Realização de melhorias no prédio do Hospital Universitário com obras de climatização do Centro de Materiais e Esterilização (CME), modernização e reestruturação dos leitos e conclusão do novo prédio da área acadêmica da Saúde (EEnf e FAMED).
Obras para ampliar e melhorar a infraestrutura de trabalho: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação do prédio da PROINFRA;</li> <li>- Ampliação das salas de permanência e do laboratório de Limnologia;</li> <li>- Adequação e ampliação do CIDEAC-Sul e NTI;</li> <li>- Reforma no biotério Central e ICB;</li> <li>- Ampliação do Centro de Estudos, Oceanos e Clima (LEOC);</li> <li>- Início da Construção do Prédio da Secretaria de Comunicação (SECOM);</li> <li>- Ampliação da infraestrutura para o curso de Educação Física;</li> <li>- Construção do novo prédio da PROPLAD;</li> <li>- Construção do prédio do Instituto de Letras e Artes (ILA);</li> <li>- Laboratório Termofluídico;</li> <li>- Segunda etapa do prédio do ICHI;</li> <li>- Início da construção de novo prédio para o NTI;</li> <li>- Reforma do CAIC II;</li> <li>- Construção do LEB e CEAS;</li> <li>- Início da construção do Prédio para o Instituto de Educação (IE);</li> <li>- Reforma e ampliação da Hidroquímica.</li> </ul>

## AÇÕES REALIZADAS EM 2016

Melhorias nas bibliotecas:

1. Na biblioteca “Sala Verde” houve mudança da sala, para um espaço maior, e destinação de uma sala de estudos aos seus usuários;
2. Reestruturação da entrada da biblioteca do campus da Saúde;
3. Instalação de ar condicionados de grande porte na Biblioteca Central.

Implantação das linhas de gases do CIA-FURG, para os aparelhos de Ressonância Magnética (RMN) e para o Cromatógrafo à Gás (GC-MS/MS).

Início ou continuidade de obras:

- Prédio do Instituto de Letras e Artes (ILA);
- Construção da Casa do Estudante III;
- Construção da Casa do Estudante IV;
- Construção do prédio do Instituto de Oceanografia (IO);
- Construção da Planta Piloto LEEB CEAS;
- Construção do prédio de Extensão – TEAIS;
- Ampliação do prédio da Educação Física;
- Construção do prédio do Aquatec / Biosul;
- Construção dos prédios Padrão 1a e 1b do Parque Tecnológico;
- Construção do prédio da Topografia da Escola de Engenharia (EE);
- Adequações civis e de PPCI no prédio do ICB;
- Prédio do Instituto de Educação;
- Prédio do Núcleo de Tecnologia de Informação - NTI;
- Prédio da Secretaria de Comunicação - SECOM;
- Ampliação e adequação do CIDECSUL;
- Reforma do prédio da Hidroquímica do Instituto de Oceanografia;
- Construção da quadra poliesportiva, campo de futebol e pista de atletismo do CAIC;
- Adequação e ampliação da rede elétrica e dados do C3;
- Construção do prédio do CENTECO;
- Construção do prédio de 10 andares da área acadêmica da Saúde;
- Ampliação do prédio da PROINFRA;
- Construção do prédio multiuso da Prefeitura Universitária;
- Ampliação e adequação do prédio do IMEF;
- Obras no HU (Instalação de chiller na Análises Clínicas; construção do Centro de Imagem; ampliação e reforma dos leitos);
- Construção do reservatório de água salgada da EMA;
- Construção do Laboratório de Termofluídico;
- Etapa 2 do prédio do ICHI;
- Reforma do Biotério Central e Canil;
- Construção do Biotério do ICB;

## FRAGILIDADE 2 – Segurança

### AÇÕES REALIZADAS EM 2015

Início de obras visando a melhoria da segurança do Campus Rio Grande:

- Pórtico e guarita pela entrada da Av. Roberto Soccowiski;
- Colocação de guaritas dentro do campus;
- Realização de vistoria e substituição periódica de lâmpadas dos prédios;
- Instalação de muro de concreto ao redor do campus;
- Normatização da atuação da Vigilância;
- Ativação do ramal 200 para o atendimento às demandas de segurança;
- Revisão de todos os contratos terceirizados de vigilância e segurança;
- Capacitação dos servidores terceirizados que realizam serviço de vigilância;
- Qualificação do sistema de comunicação com a vigilância, especialmente no que se

refere à sala de monitoramento;  
- Licitação para contratação de empresa de manutenção geral do sistema de monitoramento;  
- Elaboração de procedimentos padrão para Portarias;  
- Diagnóstico da situação das edificações da Universidade;  
- Vistoria dos prédios da FURG para elaboração do Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndios (PPCI).

#### AÇÕES REALIZADAS EM 2016

Submissão, para análise do Corpo de Bombeiros, de 138 (cento e trinta e oito) projetos de adequação a legislação atual de incêndios dos prédios da FURG, com aprovação de PPCI de 45 prédios. Os demais ficaram em fase de adequação física, treinamento de brigadistas e elaboração de plano de emergência.

Foram promovidas ações visando o aumento da segurança e da conscientização da comunidade acadêmica sobre segurança e elaborado e distribuído para a comunidade acadêmica o Guia de Segurança Pessoal e Patrimonial da Universidade Federal do Rio Grande- FURG.

Tiveram início ou continuidade nas seguintes obras:

- a) Construção do Pórtico e guarita do acesso da Av. Roberto Socoowisk;
- b) Colocação de cerca em painéis pré-moldados no entorno do campus Carreiros.

### **FRAGILIDADE 3 - Relação entre demanda de serviço e número de servidores e a qualificação ou capacitação destes servidores.**

#### AÇÕES REALIZADAS EM 2015

Definida e aprovada a metodologia do dimensionamento da força de trabalho nas unidades da FURG.

Adoção de uma nova metodologia de distribuição de atribuições, em que cada servidor da Coordenação de Registro Acadêmico passou a ser responsável por gerenciar as informações de determinada quantidade de cursos, visando otimizar a força de trabalho.

Reuniões periódicas com os servidores das Bibliotecas para integração e organização dos processos.

Oferta de cursos por servidores do Sistema Integrado de Bibliotecas aos seus pares, para qualificação dos servidores da Unidade.

Realização de curso de extensão em gestão da pós-graduação para os secretários e coordenadores dos programas de pós-graduação.

Realizadas oficinas de formação e gestão da graduação aos Coordenadores de Curso, especificamente centrado na execução das Matrículas e elaboração do Edital de Vagas Ociosas.

#### AÇÕES REALIZADAS EM 2016

Continuidade das reuniões periódicas dos servidores do Sistema de Bibliotecas (SiB), que se mostrou um efetivo recurso para integração e organização dos processos.

Cursos de capacitação em línguas estrangeiras (inglês, espanhol e francês), além do curso de LIBRAS, sendo esse último, oferecido de forma exclusiva ao SiB, de modo a atender a demanda da unidade.

Capacitação de mais de 300 servidores técnico-administrativos em educação através do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Realização de atividade de formação para as equipes multiprofissionais da PRAE como forma de repensar as metodologias dos processos de avaliação, bem como o papel do serviço social.

### **FRAGILIDADE 4 - Mobilidade interna**

<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Conclusão das obras de ampliação da iluminação viária.
Complementação de obras de infraestrutura viária envolvendo estacionamentos, calçadas, passarelas, ciclovias, pavimentação, acessos a prédios e bicicletário.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Execução da etapa IV de ampliação da infraestrutura viária do campus.
Recuperação de vias, calçadas e ciclovias do campus.
<b>FRAGILIDADE 5 - Espaço para alimentação e convivência</b>
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Início da construção do Prédio Multiuso.
Início da construção de novos refeitórios.
Ampliação de ações de assistência básica (alimentação estudantil) com a criação do sistema biométrico no Restaurante Universitário.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Inauguração do RU Carreiros II com a melhoria do fluxo dos comensais.
Atendimento à comunidade universitária em geral, também, no café da manhã, serviço este que antes era só ofertado aos moradores das Casas dos Estudantes Universitários.
<b>FRAGILIDADE 6 - Nível de preparo dos alunos para acompanhar as disciplinas</b>
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Acompanhamento, de forma sistemática, aos estudantes pela equipe multidisciplinar do Programa de Acompanhamento e Apoio Pedagógico, sendo estabelecido um cronograma mensal de atendimento, com registro dos discentes e orientações no prontuário.
Ampliação do acompanhamento pedagógico em atendimentos individuais como no acesso/ingresso e conclusão dos cursos.
Atendimento <i>in loco</i> , semanalmente, dos estudantes do Campus Saúde pela equipe multidisciplinar.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Acompanhamento pedagógico aos estudantes ingressantes, além das ações previstas com os estudantes “Deferidos em Apoio Pedagógico (AP)”.
Intervenções com a equipe multiprofissional em grandes grupos, atendendo à solicitação dos cursos.
Construção de “planejamento de estudos” individuais, nas entrevistas do acompanhamento pedagógico.
Acompanhamento dos estudantes que recebem auxílios pecuniários no primeiro ano do curso.
Oferecimento de novos cursos no Programa de Acompanhamento Pedagógico ao Estudante (Pré-química/Oficina de Moodle Básico, Formação em Habilidades Acadêmicas e Geometria Euclidiana).
Reuniões de acompanhamento e de apoio pedagógico/social com os estudantes indígenas e quilombolas e equipe executiva da PRAE para discutir as principais ações a serem realizadas.
Ampliação do Programa de Acompanhamento Pedagógico ao Estudante e apresentação do mesmo no curso de Engenharia Bioquímica, atendendo à solicitação dos professores do 1º ano do curso.
<b>FRAGILIDADE 7- Utilização do acervo bibliográfico pelos alunos</b>
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Oferta de 30 cursos de capacitação para uso do ARGO, base digital de teses e

dissertações, comutação bibliográfica e de regras da biblioteca sendo beneficiados cerca de 500 estudantes.
Conscientização do uso do acervo por meio da campanha “Na biblioteca pode”, visando educar, de forma positiva, o uso racional dos recursos, produtos e serviços das bibliotecas do SiB.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Continuidade da conscientização do uso do acervo por meio da campanha “Na biblioteca pode”.
<b>FRAGILIDADE 8 - Domínio da língua estrangeira pelos alunos</b>
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Aquisição de equipamentos de tradução simultânea, melhorando a capacidade da Universidade de promover encontros e eventos em diversas línguas.
Disponibilização do Histórico Escolar com tradução para a Língua Inglesa.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Nesse ano não foi realizada nenhuma ação significativa de registro referente a esta fragilidade.
<b>FRAGILIDADE 9 - Comunicação</b>
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Reuniões mensais do Comitê de Graduação (COMGRAD), com todos os Coordenadores de Curso, com a participação eventual de membros de outras Pró-Reitorias, além da PROGRAD, para tratar de temas de interesse das Coordenações de Curso.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Continuidade das reuniões mensais COMGRAD, para tratar de temas de interesse das Coordenações de Curso, tais como Mobilidade Acadêmica; Ciência Sem Fronteiras; Processos seletivos, acompanhamento pedagógico dos estudantes indígenas e quilombolas; Procedimentos para o ENADE; Avaliação de cursos, vagas ociosas; Sistema Acadêmico; Reformulação curricular; Normas acadêmicas; Matrículas; Proposta do Programa de Ações Afirmativas – PROAAf; SISU; Atualização das informações dos cursos de graduação na página da FURG; Estágio curricular; MPU; Semana Aberta, diagnóstico da graduação, inclusão da extensão nos currículos, entre outros.
<b>FRAGILIDADE 10 - Segurança de trabalho</b>
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2015</b>
Elaboração pela Diretoria de Atenção à Saúde e encaminhamento para análise da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da proposta de Política de Segurança e Saúde no Trabalho de Prevenção de Riscos.
<b>AÇÕES REALIZADAS EM 2016</b>
Realização de orçamento e elaboração do termo de referência para a execução de serviço de manutenção e recarga de extintores de incêndio (1055 unidades), bem como o acompanhamento na execução dos serviços realizados pela empresa, o que incluiu a retirada e colocação dos extintores em todos os prédios da universidade.
Realização de orçamento e elaboração do termo de referência para a execução de serviço referente às avaliações quantitativas de agentes químicos nos laboratórios pertencentes à universidade, com objetivo de subsidiar os laudos de concessão de insalubridade (serviço executado com acompanhamento do corpo técnico da área de segurança da FURG).

Realização de orçamento, bem como o acompanhamento dos pregões eletrônicos referentes à aquisição de diversos materiais de segurança do trabalho.
Elaboração dos laudos de insalubridade e periculosidade.
Atualização do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais).
Desenvolvimento, no período de março a dezembro, do Projeto intitulado “Grupo de Emagrecimento”, com a participação de vinte servidores, com encontros quinzenais. Durante os encontros foi realizada a pesagem e verificação da pressão arterial e abordados diversos assuntos relacionados a saúde e a alimentação.
Acompanhamento de perícias realizadas pelo ministério do trabalho de forma a esclarecer os laudos de insalubridade/periculosidade nos casos de negação de provimento.
Realização de treinamento de prevenção e combate a incêndio de forma a atender a Resolução técnica 14 do Corpo de Bombeiros.
Elaboração de PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário).
Entrega de equipamento de proteção individual para os servidores.
Elaboração e execução do PPCI da Feira do Livro.
Realização, no Hospital Universitário, do Dia da NR 32: evento em parceria com a Educação Permanente, para promover a conscientização de sua importância no ambiente hospitalar. Houve exposição de fotos e EPIs, abordagem dos trabalhadores para conversar sobre NR 32 e distribuição de EPIs.
Realização de Exames Médicos Periódicos.
Campanha de Prevenção H1N1: Distribuição de cartazes, <i>folders</i> e <i>dispenser</i> com álcool gel em todas as Unidades da Universidade.
Campanha de combate ao <i>Aedes Aegypti</i> .

Fonte: Relatórios de Avaliação 2015 e 2016

Na análise, verificamos a concretização de ações na busca do atendimento das fragilidades apontadas na autoavaliação institucional, nas quais podemos perceber com clareza um grande esforço para o atendimento das questões relativas à infraestrutura e segurança que foram destacados como pontos frágeis individualmente por cada segmento e também nos seminários tanto nas Unidades Acadêmicas quanto nas Unidades Administrativas. Todavia, um aspecto que foi muito mal avaliado no que concerne à comunicação: a qualidade da internet e a sua disponibilidade no campus, não teve, nos dois primeiros anos após a autoavaliação, uma ação efetiva iniciada. A eficiência e eficácia das ações é que poderá fortalecer ou não o processo. Este é o grande desafio do gestor institucional: tomar a melhor decisão na solução dos problemas. O que nos encaminha para os próximos objetivos: o objetivo específico 4, verificar se os gestores utilizam os resultados da avaliação no planejamento e tomada de decisões no âmbito de sua competência, e o objetivo específico 5, identificar a

percepção dos gestores sobre o processo de autoavaliação, conforme proposto no capítulo de Metodologia.

#### **5.4 A relação dos gestores com o processo avaliativo**

Até aqui verificamos que a FURG utiliza os resultados da autoavaliação institucional na elaboração do PDI e inclui metas nos Planos de Ação Anuais, porém, nos resta saber como os gestores percebem e utilizam esses dados em suas tomadas de decisões, tendo em vista que, conforme mencionado por Andrade; Quant; Delzivo (2012), no Brasil ainda é possível notar diversos problemas em termos de gestão, em razão da maneira como os gestores trabalham, investem e tomam decisões frente aos objetivos da gestão pública.

Como instrumento de gestão, o planejamento é considerado um processo de racionalização das ações humanas que consiste em definir proposições e construir a sua viabilidade com vistas a solucionar problemas e atender às necessidades individuais e coletivas (TEIXEIRA, 2010).

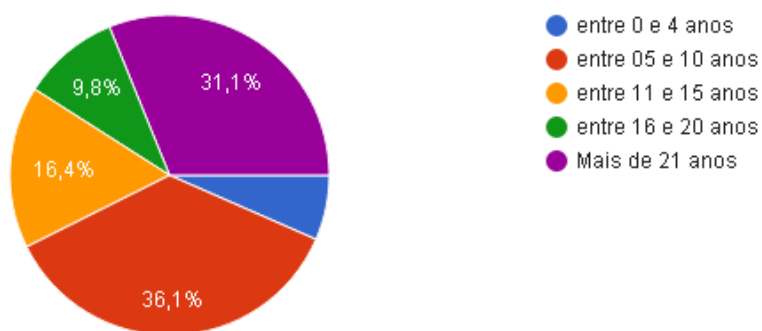
Para atender o proposto nos objetivos específicos 4 e 5, foi realizada uma pesquisa com os gestores. O público alvo da pesquisa foram os 165 (cento e sessenta e cinco) servidores da IES, que exercem ou exerceram função de gestores, no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2017. O questionário foi respondido por 61 (sessenta e um) servidores, configurando participação de 36,90% do grupo de gestores. Dos participantes que responderam ao instrumento, 26 (vinte e seis) preencheram o espaço da questão aberta, totalizando um percentual de 42,60%.

As respostas registradas nas questões fechadas foram tratadas com base na construção de índices de concordância. Cada respondente assinalou seu grau de concordância com cada uma das afirmações que integram o instrumento. Para a totalização, foram somados os valores absolutos que indicam posição positiva do gestor quanto ao item.

Para conhecer o perfil dos gestores da FURG elaboramos uma pergunta questionando há quanto tempo é servidor da Instituição e outra indagando a

quanto tempo exerce o cargo de gestor. O gráfico 2 apresenta os resultados referentes ao questionamento sobre o tempo de trabalho como servidores da FURG e O gráfico 3 representa os resultados obtidos com referência ao tempo como gestor da FURG.

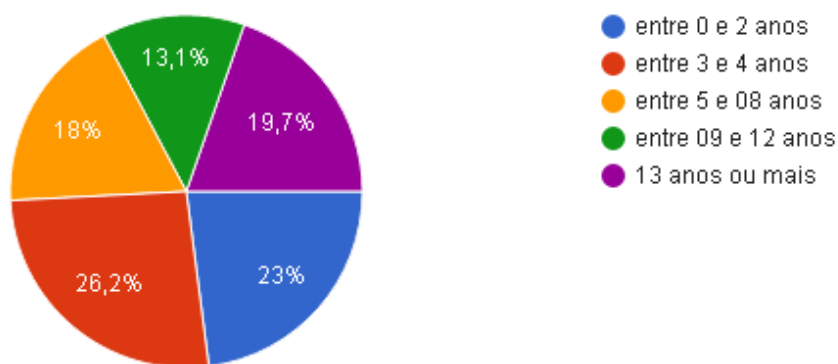
Gráfico 2 - Tempo de trabalho dos gestores na FURG



Fonte: dados da pesquisa

Com referência ao tempo de trabalho na instituição, as respostas demonstraram que 36,1% dos gestores são servidores da FURG entre 05 e 10 anos e 31,1% há mais de 21 anos, o que possibilita um conhecimento a respeito da estrutura e funcionamento da instituição. Este dado ressalta a configuração de estabilidade dos servidores da FURG, servidores públicos federais, que nesta condição permanecem na instituição por muitos anos consecutivos, porém, há maior possibilidade de resistência à mudança.

Gráfico 3 - Tempo como gestor da FURG



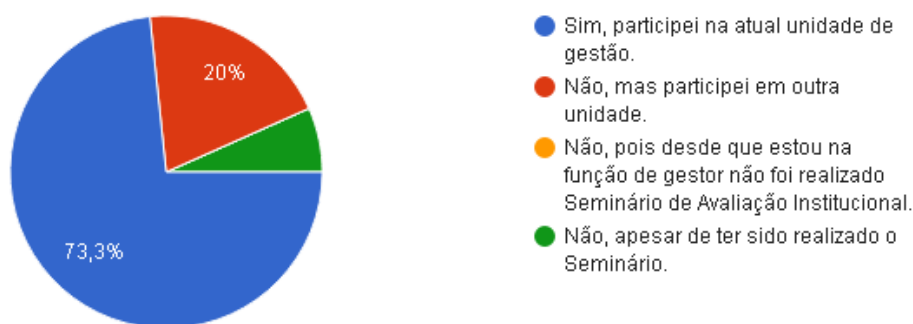
Fonte: dados da pesquisa



Ao perguntarmos aos servidores por quanto tempo ocupa ou ocupou a função de gestor, verificamos que 23% responderam que exercem ou exerceu o cargo por período entre 0 e 2 anos, fato que indica uma constante renovação dos quadros de gestores. Este aspecto interfere na consolidação da implementação dos resultados da avaliação por parte da gestão devido à descontinuidade de ações, pois, muitas vezes, ao assumir o cargo o gestor elege outras prioridades para o desenvolvimento do trabalho.

Os seminários de autoavaliação são momentos em que são discutidas e consolidadas as informações, destacando as fragilidades e potencialidades identificadas, e são propostas ações para solucionar os aspectos destacados como pontos frágeis. No gráfico 4 apresentamos os resultados obtidos com referência à participação dos gestores nos seminários de autoavaliação.

Gráfico 4 - Percentual de participação dos gestores nos Seminários de Autoavaliação

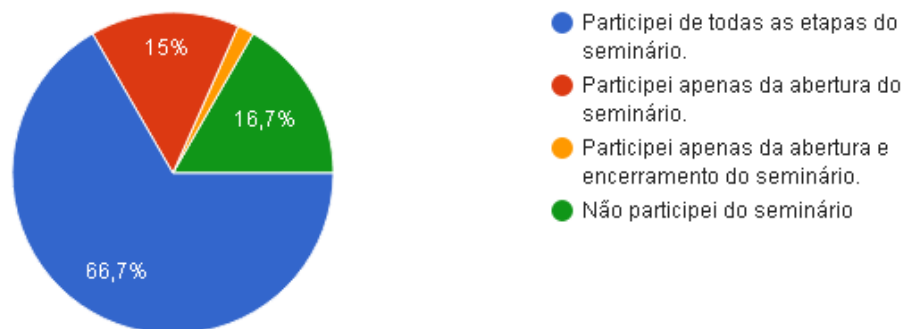


Fonte: dados da pesquisa

A participação nos seminários de Avaliação Institucional obteve um índice elevado: 73,3% responderam terem participado do Seminário na unidade em que são ou foram gestores; 20% participaram em outra unidade e apenas 6,7% disseram não terem participado do Seminário. Este dado é muito relevante, tendo em vista que o envolvimento no processo avaliativo possibilita um aprendizado e o conhecimento das características primordiais da identidade institucional, seus valores e sua cultura.

Para a pesquisa não interessava saber apenas se os gestores participam dos seminários mas também como se dá esta participação. O gráfico 5 mostra como acontece a participação dos gestores no Seminário de Autoavaliação.

Gráfico 5 - A forma de participação dos gestores no Seminário de Autoavaliação Institucional

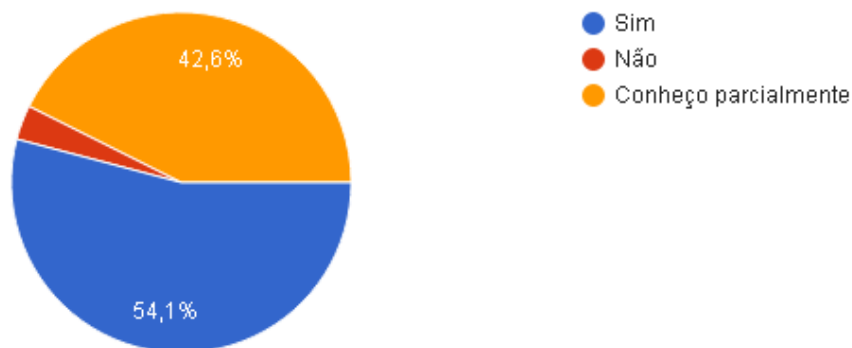


Fonte: dados da pesquisa

Ao perguntarmos como foi a participação como gestor da atual unidade que coordena nos seminários, 66,7% responderam participarem de todas as etapas do seminário; 16,7% responderam não terem participado do seminário nesta condição e 15% terem participado apenas da abertura do evento. Neste aspecto percebemos faltar a alguns gestores a percepção de que o seminário de autoavaliação possibilita um levantamento de informações sobre a realização ou não de metas estabelecidas, de problemas que precisam de solução e que a gestão é o resultado de práticas e políticas, como o planejamento e a avaliação, sendo os gestores protagonistas do ato de avaliar.

O PDI da FURG expressa os objetivos e estratégias sistematizadas nas áreas de atuação da Instituição, a partir das quais devem ser definidos os planos de ação anuais com discussão e envolvimento de todas as unidades. O gráfico 6 retrata o conhecimento dos gestores com referência ao PDI.

Gráfico 6 - Conhecimento dos gestores referente ao PDI

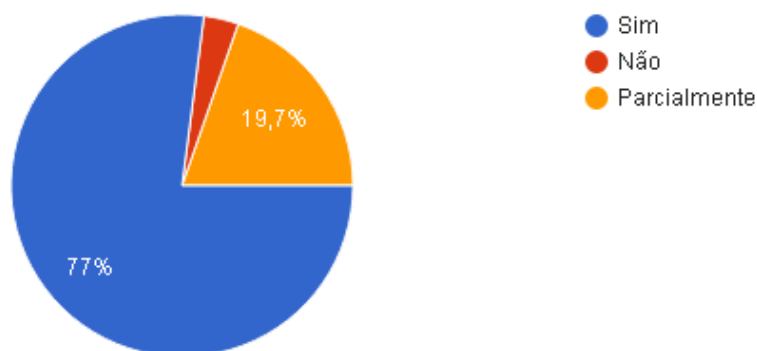


Fonte: dados da pesquisa

Questionados sobre o conhecimento a respeito do PDI, quase a totalidade dos gestores (96,7%) responderam conhecerem o PDI: 54,1% totalmente e 42,6% parcialmente. Sendo o PDI importante documento para o desenvolvimento da Instituição exigindo na sua construção o envolvimento do maior número possível de servidores e estudantes, juntamente com a participação da sociedade civil organizada tornando-se ferramenta do Planejamento Estratégico para a gestão é de fundamental importância que os gestores o conheçam, possibilitando a interação das diversas unidades e diferentes níveis gerenciais para sua efetivação.

O PDI norteia a estruturação de ações estratégicas e metas a serem estabelecidas pelos Planos de Ações Anuais. O gráfico 7 demonstra os resultados obtidos em resposta ao questionamento: se os objetivos e estratégias foram considerados na formulação dos planos de ação da unidade que coordena.

Gráfico 7 - Utilização do PDI na formulação dos planos de ações

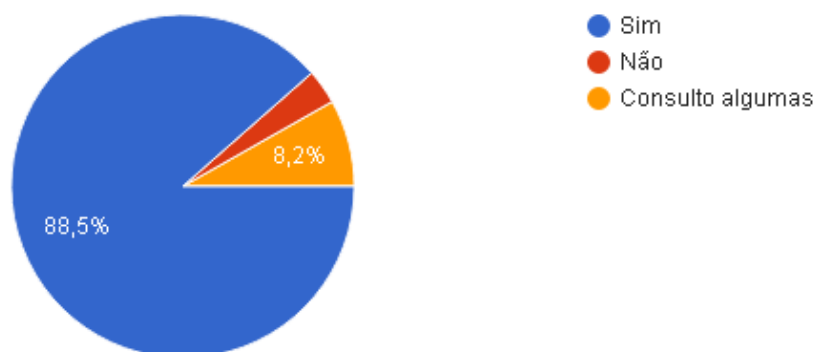


Fonte: dados da pesquisa

Para a formulação dos planos de ação 77% dos respondentes disseram utilizar os objetivos e estratégias estabelecidas no PDI. Uma justificativa apresentada na questão aberta, com referência a esta questão, por respondentes que marcaram a opção parcialmente, foi o fato que, devido a conjuntura política, as universidades sofrem ações e mudanças imprevisíveis que impactam o planejamento e a concretização das metas estabelecidas.

O envolvimento das pessoas possibilita que a tomada de decisão traga resultados mais eficazes, diminuindo a resistência interna. Além disso, fica mais fácil interligar os objetivos estabelecidos no PDI com as demandas surgidas no processo avaliativo. O gráfico 8 apresenta as respostas obtidas ao questionamento: se as pessoas da área são consultadas pelo gestor na formulação do Plano de Ações da Unidade.

Gráfico 8 - Consulta as pessoas da área na formulação do Plano de Ação

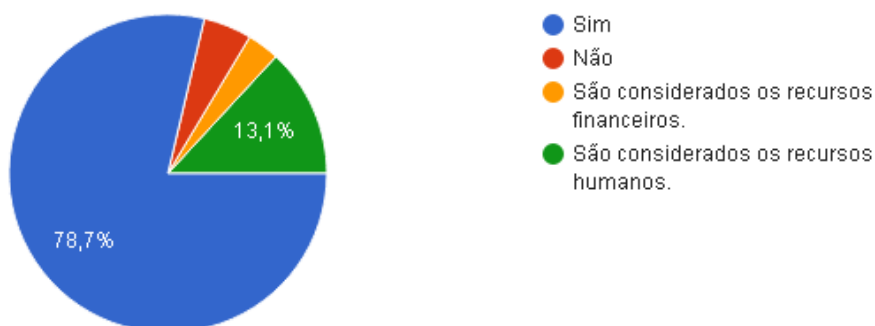


Fonte: dados da pesquisa

Quanto à realização de consulta as demais pessoas da área na formulação do Plano de Ação, 88,5% dos gestores responderam consultar as pessoas de sua área para a sua formulação.

O fator financeiro interfere muito na execução das atividades, principalmente no momento atual, de contenção de gastos, e o grande número de aposentadorias, sem que aja recomposição do quadro de servidores é outro fator que pode prejudicar o desenvolvimento dos Planos de Ações. No gráfico 9 demonstramos o percentual de consideração, por parte dos gestores, dos recursos humanos e financeiros da Unidade na formulação do Plano de Ação.

Gráfico 9 - Índices referentes à consideração dos recursos humanos e financeiros na formulação do Plano de Ação da Unidade

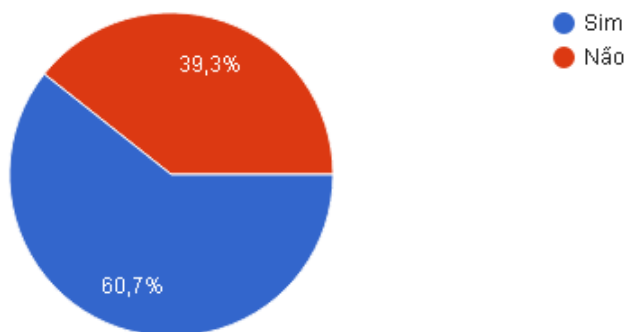


Fonte: dados da pesquisa

Os recursos financeiros e humanos são considerados por 78,7% dos gestores para a formulação de ações estabelecidas no Plano de Ação da unidade. Esta ação é de fundamental importância para ultrapassar os empecilhos burocráticos, facilitar o processo de implementação e dar credibilidade no desenvolvimento das ações propostas.

Assumir todas as tarefas para si, tentar fazer tudo sozinho resultaria muito desgaste da pessoa que tenta essa empreitada. A maioria das pessoas percebe que o trabalho em equipe é fundamental para a obtenção dos objetivos, entretanto conseguir que um grupo atue como uma equipe, ou seja, desenvolver determinadas ações que visam um só propósito, um só objetivo, não é uma tarefa fácil. No gráfico 10 apresentamos os resultados obtidos quando perguntado se os gestores realizam reuniões rotineiras de avaliação do andamento e implementação do Plano de ação.

Gráfico 10 - Reuniões rotineiras de avaliação do andamento e implementação do Plano de Ação



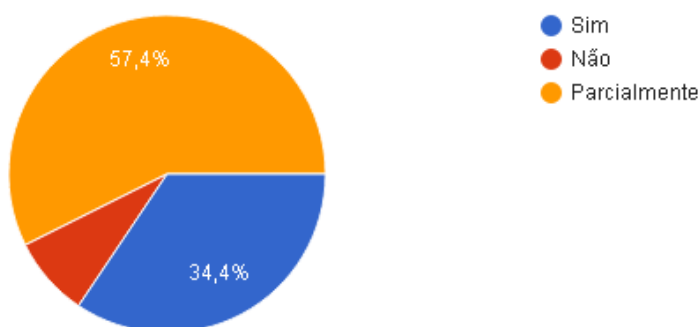
Fonte: dados da pesquisa

Reuniões de avaliação do andamento e implementação do Plano de Ação fazem parte da rotina de trabalho de 60,7% dos respondentes. As reuniões rotineiras de avaliação possibilitam a correção de alguns aspectos, propostas de soluções para impasses ou manutenção do que está sendo bem encaminhado, ao mesmo tempo em que traz os benefícios de aproveitar o que cada um tem de

talento. Assim é possível alcançar as metas mais rapidamente, com menos esforço e com um resultado final melhor.

Todo o esforço empreendido na realização do processo de autoavaliação precisa ter repercussão na elaboração do PDI, que é o planejamento estratégico da Instituição. O gráfico 11 representa os resultados obtidos ao questionamento: se os resultados da avaliação institucional refletem no PDI.

Gráfico 11 - Reflexo dos resultados da avaliação institucional no PDI

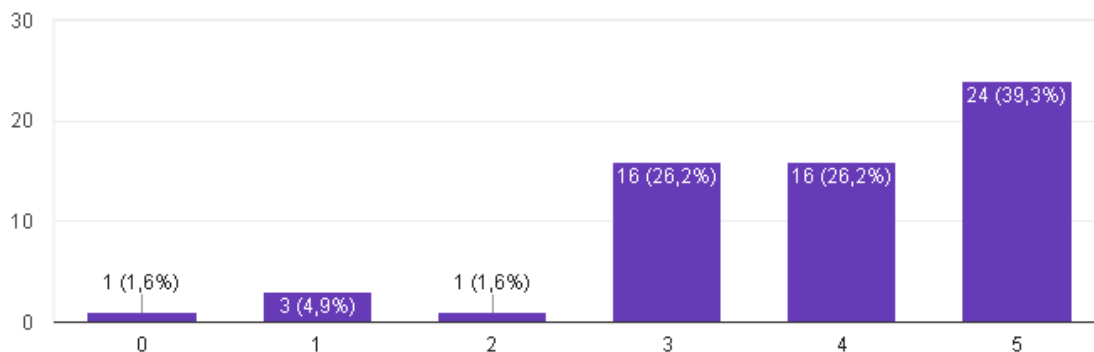


Fonte: dados da pesquisa

Responderam, 57,4 % dos gestores, que as ações definidas no PDI refletem parcialmente os resultados da Avaliação Institucional para sua área de atuação. Este dado corrobora com a desconfiança dos seguimentos da comunidade universitária quanto a importância dos resultados da autoavaliação. Quando a utilização dos dados não é percebida em forma de ações o processo corre o risco de cair no descrédito e não ter continuidade.

Uma autoavaliação que não é realizada apenas para fins burocráticos, mas que induz à ação, reunindo dados e produzindo informações que orientam o planejamento e gestão da instituição é o que é esperado. E, para que isto aconteça é necessário o envolvimento dos gestores no processo de autoavaliação. Por esta razão questionamos o interesse dos gestores em participar ou promover os Seminários de Autoavaliação. Os dados coletados estão representados no gráfico 12.

O gráfico 12 - Representação do interesse dos gestores em participar ou promover os Seminários de Autoavaliação.



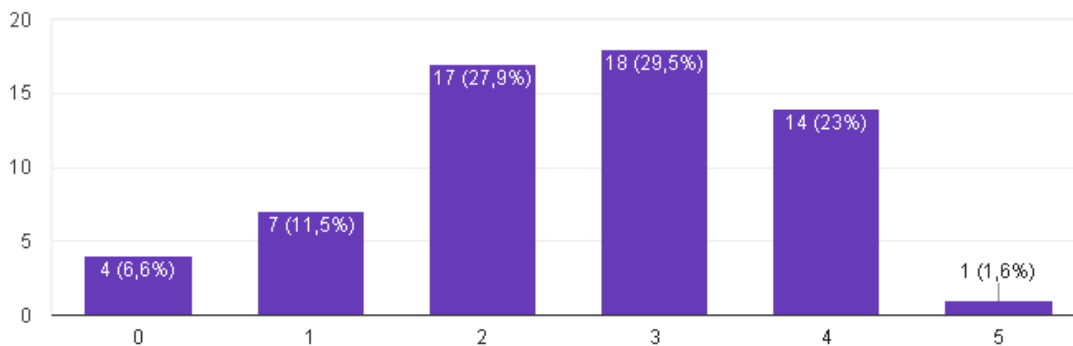
Fonte: dados da pesquisa

O gráfico mostra que 52,40% dos gestores dizem ter um interesse, entre regular e muito bom, em participar ou promover os seminários de autoavaliação, sendo que o conceito 5 (cinco), correspondente a muito bom, atingiu índice de 39,30%.

Conforme menciona Leite (2005), a avaliação participativa como mecanismo indutor do processo de avaliação, proporciona o exercício de práticas internas nas IES. O envolvimento de toda a comunidade acadêmica na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional é um fator primordial para sua aceitação e o gestor precisa estar inserido no processo avaliativo como forma de validar e evitar que caia no descrédito. O gráfico 13 representa como os gestores percebem a efetividade dos mecanismos de comunicação dos resultados da autoavaliação institucional para toda a Instituição.



Gráfico 13 - Percepção dos gestores sobre a efetividade dos mecanismos de comunicação dos resultados da autoavaliação institucional

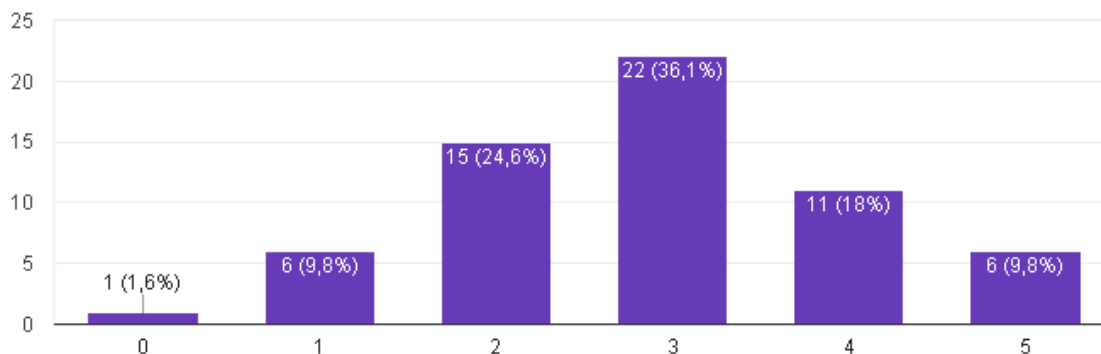


Fonte: dados da pesquisa

Apenas 1,6% (um respondente) percebeu efetividade nos mecanismos de comunicação dos resultados da avaliação institucional para toda a instituição, o que confirmou o problema relatado na avaliação dos docentes, discentes e técnico-administrativos em educação, que a comunicação dos resultados é um aspecto frágil no processo de avaliação da FURG.

O processo de tomada de decisão organizacional, tendo por base a informação se constitui em recurso fundamental para subsidiar as decisões estratégicas, bem como a sua gestão. Na FURG O modelo de tomada de decisão sistematizado e estruturado possuindo regras e procedimentos pré- definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. A estrutura organizacional é burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais. Questionamos os gestores sobre como percebem o incentivo da estrutura organizacional para a tomada de decisões e apresentamos o resultado no gráfico 14.

Gráfico 14 - Percepção dos gestores quanto o incentivo da estrutura organizacional para a tomada de decisões.



Fonte: dados da pesquisa

Apenas 9,8% consideraram que a estrutura organizacional da FURG incentiva a tomada de decisões. Algumas críticas foram apontadas como, por exemplo, rigidez e limitação das unidades ao cumprimento de metas específicas, com prazos determinados.

O questionamento do quinto e último objetivo específico, cuja resposta apresentamos a seguir, identificar que percepção os gestores têm do processo de autoavaliação institucional, tem suporte no que foi dito por Tachizawa e Andrade (1999) de que com o monitoramento das ações estratégicas da IES o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e alterar suas ações em face do cenário predominante.

### 5.5 A percepção dos gestores sobre o processo avaliativo

O resultado da autoavaliação institucional pode e deve constituir-se em um instrumento de gestão, refletindo a indicação de soluções para manutenção ou correção de rumos ao indicar falhas.

De acordo com Pinto (2015, p.28):

Dentre as finalidades da avaliação institucional, uma é servir como instrumento de apoio à gestão, subsidiando o estabelecimento de critérios para tomada de decisões mais racionais, e auxiliando no

aperfeiçoamento das atividades administrativas e acadêmicas; outra é apresentar à coletividade o resultado das atividades da instituição, justificando assim o seu compromisso social.

Os dados qualitativos, coletados na questão aberta, formaram agrupamentos criando categorias emergentes, com base nas respostas dos gestores, gerando sete itens para análise, que são apresentados a seguir no quadro 15:

Quadro 15 - Aspectos levantados pelos gestores na questão qualitativa

<b>ASPECTOS LEVANTADOS</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Elogios</b>	<b>Críticas</b>
1. Processo autoavaliação de	Amadurecimento;  Importância;  Oportunidade de verificar a execução do que foi planejado.	Altamente complexo;  Precisa ser mais realista;  Com referência à biblioteca, o questionário é focado no acervo e estrutura física, para os gestores é importante que sejam abordados também outros itens;  Pouca credibilidade dos discentes por não perceberem ações decorrentes do processo;  Necessidade de criação de novas ferramentas de colaboração/participação.
2. PDI	Subsidia o planejamento das unidades;  Uma importante ferramenta de gestão.	Deixa pouco espaço para os imprevistos e urgência inerentes a qualquer gestão;  Precisa ser mais realista;  É necessário maior mobilização e articulação dos diferentes sujeitos da Universidade para a garantia de um planejamento participativo;

		<p>Nem todas as unidades promovem reunião para discussão e revisão do PDI;</p> <p>Dificuldade de execução dos objetivos estratégicos nas Unidades Acadêmicas.</p>
3.Aplicação dos Resultados		<p>Não existe ação conjunta entre as Pró-Reitorias e as demais unidades;</p> <p>Dependência de orçamento para atingir as metas e objetivos propostos nos Planos de Ações.</p>
4.Comunicação		<p>Falta de articulação das informações em todos os níveis avaliativos;</p> <p>Demora na comunicação dos resultados;</p> <p>Necessidade de maior divulgação das ações resultantes do processo avaliativo;</p> <p>Maior informação do que é autoavaliação.</p>
5.Sistemática da construção do Plano de Ação		<p>Os planos deveriam ser disponibilizados com antecedência para os grupos de trabalho como forma de tornar o trabalho mais eficiente.</p>
6.Capacitação		<p>Necessidade de trabalhar com os gestores de Unidades Acadêmicas e coordenadores de curso para que utilizem os dados do processo avaliativo;</p> <p>Necessidade de capacitação dos gestores quanto a necessidade de implementar o planejamento como ferramenta de gestão.</p>
7.Fatores que interferem na participação		<p>Falta de tempo;</p> <p>Não há obrigatoriedade do envolvimento dos gestores.</p>

Na análise das respostas percebemos um distanciamento do processo. Os gestores não se percebem como agentes, não compreendem que cabe a eles a coordenação da aplicabilidade do processo avaliativo. Alguns alegaram não participarem dos seminários por falta de tempo, ou por não ser obrigatório, o que significa não estar o Seminário de Avaliação entre as prioridades ou rotina de trabalho. Gestores que são docentes dizem ter dificuldade em conciliar suas atividades acadêmicas com o processo de gestão dentro da Universidade.

Torna-se de fundamental importância que gestores universitários consigam mais do que conviver com os empecilhos burocráticos da administração pública, geri-los, sendo criativos e inovadores, facilitando os processos organizacionais e utilizando um processo de comunicação ajustado e utilizado por todos. A articulação dos diferentes segmentos da Universidade, com o propósito de garantir um planejamento participativo poderá facilitar ações e o alcance dos objetivos e metas propostos.

Ribeiro (2009) diz que a avaliação é sempre vista como uma ferramenta para aferição. Dessa forma, sua utilização como elemento indicador do nível de execução de uma atividade (se obteve sucesso ou insucesso), como indicador de qualidade de uma atividade ou de um conjunto delas, como elemento para apontar caminhos no processo decisório na gestão institucional, como medidor do nível.

Conforme Reimers-villegas (2003), alinhada ao planejamento, à execução, ao acompanhamento e ao controle, a autoavaliação serve à gestão como um de seus processos. Acreditamos que a continuidade do processo de autoavaliação da FURG e a utilização de seus resultados na elaboração do PDI possibilitarão aos gestores da instituição a efetiva utilização como ferramenta para elaborar e esquematizar suas ações de planejamento e gestão.

Para que o processo de autoavaliação seja uma ação permanente é preciso mobilizar a comunidade acadêmica para que cada vez mais seja participativa e representativa, engajando-se na busca da melhoria da FURG. E, neste sentido foi um grande passo a alteração ocorrida no Regimento da CPA que possibilitou a representação docente de todas as unidades acadêmicas da FURG (antes a representação docente estava estruturada em 5 áreas do conhecimento), além da inclusão de representação dos campi de São Lourenço do Sul, Santa Vitória do

Palmar, Santo Antônio da Patrulha e das Pró-reitorias de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação e Extensão e Cultura o que possibilitou maior interação dos membros da CPA, que é quem coordena o processo de autoavaliação com as unidades acadêmicas e administrativas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algum leitor pode estar pensando o porquê de não serem salientadas neste estudo as potencialidades da FURG, que existem e foram destacadas na autoavaliação, como por exemplo:

- o orgulho de trabalhar na instituição;
- a integração dos docentes, técnico-administrativos em educação e estudantes;
- a execução das políticas de inclusão social;
- o grau de participação no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade;
- o apoio dado aos estudantes;
- a contribuição dos cursos para a formação como cidadão, formação profissional e conhecimentos teóricos na área;
- os sistemas informatizados;
- a limpeza e conservação das salas de aula, auditórios, miniauditórios e demais dependências do Campus;
- os horários de funcionamento das bibliotecas;
- atividades culturais e opções de lazer.

Isto acontece porque a presente pesquisa teve como objetivo verificar se os resultados da autoavaliação institucional da Universidade Federal do Rio Grande - FURG são de fato utilizados no planejamento e gestão institucional, e são incluídos no planejamento os aspectos que precisam de melhorias, os que estão bem devem ser mantidos ou até mesmo aprimorados mas não recebem o direcionamento do mesmo esforço que os apresentados como pontos frágeis.

Em nossa análise constatamos que os resultados da autoavaliação institucional são de extrema relevância na formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional e na elaboração dos Planos de Ação Anuais. O processo de autoavaliação evoluiu ao longo da experiência institucional, entretanto, ainda são bastante tímidas as ações que promovam de forma ampla, aberta e transparente a avaliação das estratégias e objetivos estabelecidos no

PDI. No PDI 2015/2018 foi proposta a realização anual de Seminário da Gestão, no entanto, essa iniciativa ficou somente no campo do planejamento sem haver sido implementada até a conclusão deste estudo.

A autoavaliação, além de possibilitar a comunidade universitária identificar os pontos fortes e as fragilidades da IES, oportuniza a sua conscientização em relação ao processo de autoavaliação e a visualização dos problemas e acertos da IES, na opinião dos três segmentos da referida comunidade. Ao analisarmos o olhar da comunidade universitária sobre a FURG, observamos que a sua participação no processo, ainda pode ser maior, demonstrando um entendimento do processo de autoavaliação e um maior comprometimento.

No decorrer da pesquisa compreendemos que, na implementação, a FURG ainda não conseguiu uma sólida forma de utilização da autoavaliação institucional como ferramenta de gestão. Alguns fatores interferem no processo de execução, como, por exemplo, o entendimento por parte de alguns gestores de que a avaliação é mais uma tarefa a ser executada, não a entendendo como uma prática rotineira do trabalho na instituição. E os gestores como citado por Sanchez (2009) são de grande importância para o processo avaliativo, pois é necessário contar com a vontade política por parte do grupo dirigente da instituição, para que seus resultados sejam utilizados no planejamento e na gestão da instituição e conforme Belloni (2000) para legitimar a comissão e todas as etapas do processo avaliativo. No entendimento da autora, verificamos que a universidade não está mais alicerçada apenas no tripé ensino, pesquisa e extensão; ela agora tem como base também a gestão e devem atuar de forma articulada.

Na execução do processo autoavaliativo dois aspectos merecem maior atenção: os relacionados com a formação e com a aplicabilidade. A formação diz respeito à necessidade de formar toda a comunidade universitária (com especial atenção aos gestores) acerca do que é, como se faz, e quais as implicações no planejamento estratégico. A aplicabilidade, em contrapartida, diz respeito à necessidade de implementar o planejamento como ferramenta de gestão.

Apesar das críticas, o modelo e o processo de planejamento da FURG prosseguem, e é previsto a correção de seus rumos a partir de revisões quadrienais. O Congresso de Avaliação realizado em 2017, apresentou como um



dos resultados, que os Planos de Ações, a partir de 2018, ao estabelecer as metas, especifiquem a questão estratégica a que pertencem, o período para início e conclusão e os responsáveis pela execução e gerenciamento dos resultados, além de apontar um indicador de controle a ser monitorado e controlado regularmente. Isso é importante para determinar os resultados, efetivar modificações/alterações do plano ou ainda, a definição de novas ações estratégicas para garantir o que foi proposto em sua visão de futuro.

Esta pesquisa, por ser um estudo de caso, não apresenta resultados definitivos, haja vista as complexidades que permeiam o processo de autoavaliação. Todavia, ao concluir o presente trabalho, verificamos que a autoavaliação realizada pela FURG é um processo institucionalizado do qual a comunidade acadêmica participa ainda com desconfiança, principalmente, com referência às ações decorrentes do processo avaliativo, o que infelizmente confirma a afirmação de Belloni (1999) de que no Brasil há certo desgaste em relação à credibilidade dos processos avaliativos.

Assim, os resultados apontam para a necessidade de salientar e reforçar a ideia de que a autoavaliação constitui-se em um efetivo instrumento de mudança organizacional, porém para sua eficácia, deve ser levada em consideração a importância da informação para a comunidade acadêmica das ações efetivas dela resultantes, o que se mostrou ser uma falha no processo. Concluímos que 4 aspectos são fundamentais para a eficácia do processo de autoavaliação: o compromisso dos gestores; a motivação e participação da comunidade acadêmica; a clareza e transparência do processo e a qualidade e pertinência da informação.

Apresentamos como sugestão, que não apenas as ações resultantes do processo de autoavaliação sejam alvo de divulgação institucional mas o processo em si. Houve uma renovação muito grande do quadro de servidores da FURG e muitos não sabem a utilidade do questionário que lhes é solicitado preencher e acabam não dando a devida atenção ao seu preenchimento. O perfil dos estudantes também mudou, além de serem muito jovens, a maioria são de outros municípios e não conhecem a FURG e sua cultura institucional. Este é um aspecto importante tendo em vista que a autoavaliação conforme mencionado por Dias

Sobrinho (2000), se dá como um processo participativo que, como uma vertente da avaliação institucional, procura produzir uma visão de conjunto da IES; conhecer para compreender suas dificuldades e equívocos e potencializar as condições de desenvolver, com melhor qualidade, os agentes, instituição e os contextos.

A elaboração deste estudo possibilita a reflexão sobre outras pesquisas que podem ser desenvolvidas como, por exemplo, a importância da comunicação institucional na divulgação das ações da Universidade, resultante das fragilidades levantadas no processo de autoavaliação e a importância de capacitar os servidores que passam a exercer função de gestores, para que possam melhor entender o processo e contribuir na sua implementação e desenvolvimento.

Espera-se que as reflexões realizadas neste estudo de caso possam colaborar com a FURG no desenvolvimento do processo de avaliação institucional, tornando-o, como mencionado por Dias Sobrinho (1995), uma prática rotineira e reiterativa de avaliação.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, Suselei A. Bedin. Projeto Pedagógico: articulação entre os diferentes níveis do planejamento educacional. In: **Anuário da Produção Acadêmica Docente**. Campinas, SP v.3, n.5, p.109-119, dez. 2009.

ALMEIDA, Tabajara Lucas de; PINTO, Suzi Samá; PICCOLI, Humberto Camargo. Auto-avaliação na fundação Universidade Federal do Rio Grande: metodologia de avaliação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba , v.12, n.3, p.515-530, set. 2007 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772007000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772007000300008&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em: 26 abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772007000300008>..

ANDRADE, L. M. B.; QUANDT, F. L.; DELZIVO, C. R. Os desafios da gestão pública em saúde na perspectiva dos gestores. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v.3, n.2, p.20-24, 2012.

ANDRIOLA, W. B. Avaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): organização de sistema de dados e indicadores da qualidade institucional. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior-RAIES**, Campinas, v.9, n.4, p.33-54, 2004.

ANDRIOLA, W. B. & RODRIGUES, M. S. S. Reflexões acerca da atividade de auto-avaliação dos servidores técnico-administrativos. Estudo de Caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior-RAIES**, Campinas, v.10 n.3, p.61-81, 2005.

ANDRIOLA, W. B. & RODRIGUES, M. S. S. Saberes elaborados no exercício da auto-avaliação participativa: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Meta: Avaliação** Rio de Janeiro, v.2, n.4, p.31-59, jan./abr. 2010.

ANDRIOLA, W. B. Representações sociais dos gestores e dos técnicos das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da auto-avaliação institucional. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.15, n.2, p.45-72, jul. 2010.

BALDRIDGE, J.Vitor In RIZATTI, Gerson, DOBES, Elaine I.Cantalicia. **A complexidade do processo decisório em universidades**. 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/116559/RIZZATTI2.pdf;sequence=1>> acesso em: 09 de dezembro de 2017.

BELLONI, José Ângelo. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. Tese Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 245p. 2000. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1757.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2006.

BELLONI, Isaura. Avaliação de políticas públicas. In: \_\_\_\_\_; MAGALHÃES, H.; SOUZA, L. C. **Metodologia da avaliação**. São Paulo: Cortez, 2000.

BELLONI, I. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Linhas Críticas**, Brasília, v.5, n.9, p.7-30, 1999.

BRASIL CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Diretrizes para auto-avaliação das instituições de ensino superior**. Brasília: CONAES, 14p., 2004.

BRASIL Ministério da Educação e Cultura MEC - **Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014**

BRASIL. SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 5.ed., rev. ampl. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 328 p.,2009.

**Catálogo Geral da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.2014.v.18, p.432, 2014** Disponível em:<[www.furg.br](http://www.furg.br)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

COLLOSI, Nelson. Controle da gestão na Universidade: algumas considerações. Conferência apresentada In: “Universidad Nacional de Tucumán **Encuentro regional noa sobre avaliación de La educación superior**”. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

CORSETTI, Berenice. Análise documental no contexto da metodologia qualitativa. **UNlrevista**, v.1, n.1, p.32-46, jan. 2006.

CUNHA, Débora Alfaia da. Avaliação das instituições de ensino superior como objeto de pesquisa na pós-graduação brasileira: topografia do campo temático. In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) n.32. **Anais**. Caxambu: ANPED, 2009.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. Educação e avaliação: técnica e ética. In \_\_\_\_\_; RISTOFF, Dilvo. (Orgs.). **Avaliação democrática: para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação**: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

FURG. **Relatório de Avaliação institucional 2014**. Disponível em:< <http://avaliacao.furg.br/index.php/relatorios-de-autoavaliacao-inep/ciclo-avaliativo-2014-2017/2014>> Acesso em: 23 abr. 2017.

FURG. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015/2018. CONSUN nº 24/2015. **Resolução** Disponível em:<<http://www.conselho.furg.br/index.php?id=delibera/consun/index.html#>. Acesso em: 14 de maio de 2017

FURG. Deliberação do COEPEA nº 054/2010. **Programa de Avaliação Institucional**. Disponível em:<<http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/coepea/05410.htm>> Acesso em: 23 abr. 2017.

FURG. Plano Institucional 2003/2006. CONSUN nº 002/2003. **Resolução** Disponível em:<<http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/consun/00203.html>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

FURG. Política Administrativa da FURG CODEP nº 10/1989. **Deliberação** Disponível em:< <http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/dep/01089.html>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

FURG. Projeto de Avaliação Institucional .CONSUN nº 003/92 **Resolução** Disponível em: <<http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=delibera/consun/00392.htm>>. Acesso em: 19 de abril de 2017

FURLAN, Maria Ignez Carlin. **Avaliação da aprendizagem escolar: convergências, divergências**. São Paulo: Amablume, 2007.

FRANCISCO, Thiago Henrique et al. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.5, n.3, p.81-107, dez. 2012.

GADOTTI, Moacir. **Avaliação institucional: necessidade e condições para a sua realização**. São Paulo, 2009. Disponível em:< <http://www.paulofreire.org/>

pub/Institu/subIntitucional1203023023491lt003Ps002/Avali\_Institucional.pdf.  
Acesso em: 10 abr.2016.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun. 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, Fred. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, E.P.U, 1988.

LEITÃO. Sérgio P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 1995

LEITE, Denise. **Reformas universitárias: avaliação institucional participativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

LEITE, Denise. A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. **Revista Brasileira de Educação** v.21, n.64, jan./mar. 2016.

MANCEBO, Deise. Avaliação na Educação Superior, Estado e Produção de Subjetividades. In: Reunião Anual da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em educação ANPED.n.24 **Anais**. Caxambu: ANPED, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, C.B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.30, n.106, p.15-35, jan./abr. 2009.

MICHEL, Stephen R. **Avaliação na administração: auditoria e desempenho administrativo**. São Paulo: Atlas, 1968.

NUNES, S. C.; FERRAZ, H. M. A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competências: um estudo empírico em instituições de educação superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD,n.29. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**- 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Rosana Augusta; KAMIMURA, Quesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi-UFT In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão n.7 **Anais** .Gurupi: UNIRG, 2011.

OTANI, Nilo; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; MICHELS, Expedito. Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIs de IES do segmento privado não universitário. **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. n.11. Florianópolis, 2011.

PINTO, Rodrigo Serpa. **Meta-avaliação**: uma década do processo de avaliação institucional do SINAES. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração – Doutorado em Administração. Florianópolis/SC 2015.

REIMERS-VILLEGAS, Eleonora. Teacher professional development: an international review of the literature. Unesco, 2003. In: MARTINS, Maria Angélica Rodrigues e COUTINHO, Cileda de Queiroz. **O corpo técnico-administrativo na autoavaliação institucional**. Est. Aval. Educ., São Paulo, v.24, n.54, p.220-241, jan./abr. 2013, Acesso 04 de janeiro de 2018.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. Avaliação das universidades brasileiras as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.16, n.1, p.57-71, mar.2011.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. A avaliação como uma política pública Aspectos da implementação do SINAES In: LORDÊLO, JAC.,and DAZZANI, MV., orgs. **Avaliação educacional**: desatando e reatando nós Salvador: EDUFBA, 2009. 349 p.

SANCHES. Raquel Cristina Ferraroni. **Avaliação institucional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

SILVA, P.L.B.; MELO, M.A.B. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos”. **Caderno** n.48, Campinas, SP, UNICAMP/NEEP, p.2-16, 2000.

SIMON, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAVARES JÚNIOR, Fernando; SAKAMOTO, Rosa Maria – Dez anos de SINAES-  
**Revista do programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação  
da Educação (PPGP)** Juiz de fora/MG, 2014

TEIXEIRA, C. F. **Planejamento em saúde: conceitos, métodos e experiências.**  
Salvador: EDUFBA, 2010.

FERRARI, Afonso. Trujillo **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo:  
McGraw –Hill,1982.


VENTURINI, Jonas Cardona et al. Percepção da avaliação: um retrato da gestão  
pública em uma instituição de ensino superior, **RAP**. Rio de Janeiro v.44 n.1 p.31-  
53, jan./fev.2010.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade  
burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança, **RAC**, v.8,  
n.2, abr./jun. 2004: p.181-200.



## **ANEXOS**

## Anexo 1 Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2014 - TAEs

	<b>Pesquisa de opinião</b>  Público-alvo: <u>Servidores técnico-administrativos em educação</u>	<b>Outubro / 2014</b>  Questionário igual ao da página NTI			
<b>Instruções gerais (leia atentamente):</b>  Atribua uma nota entre zero e cinco, conforme o conceito especificado abaixo, para cada uma das afirmativas do questionário. Ao final, caso tenha interesse, utilize o espaço reservado aos comentários para complementar a sua resposta.					
<b>0 - Não se aplica/Sem condições de opinar</b>	<b>1 - Péssimo</b>	<b>2 – Ruim</b>	<b>3 - Regular</b>	<b>4 - Bom</b>	<b>5 - Muito bom</b>
<b>SELECIONE O CAMPUS (CIDADE) DE MAIOR ATUAÇÃO:</b>  <input type="radio"/> Rio Grande <input type="radio"/> Santa Vitória do Palmar <input type="radio"/> Santo Antônio da Patrulha <input type="radio"/> São Lourenço do Sul					
<b>I – QUANTO À EXECUÇÃO DAS MINHAS ATIVIDADES</b>					<b>NOTA</b>
1.	A informação que recebo a respeito das tarefas e atividades atribuídas ao meu cargo é...				
2.	A relação entre a demanda de serviços e o número de TAEs que executam as atividades do meu setor é...				
3.	A minha habilidade para desempenhar as atividades inerentes ao cargo que ocupo é...				
4.	A minha habilidade para identificar problemas e buscar soluções no âmbito do meu trabalho é...				
5.	A minha forma de tratar outros TAEs, discentes e docentes, em termos de cordialidade e respeito pessoal, aceitar críticas, opiniões e sugestões, é...				
6.	A percepção que eu tenho sobre a importância do meu trabalho para a Universidade é...				
7.	A minha preocupação em conhecer e estar atualizado a respeito dos regulamentos e normas técnicas relacionadas às tarefas que executo é...				
8.	A integração entre os servidores da unidade em que trabalho é...				
9.	A colaboração de outras unidades da FURG para o exercício de minhas atividades é...				
10.	O aproveitamento das minhas habilidades e competências nas atividades que desempenho é...				
11.	A autonomia do gestor (chefia imediata) da minha unidade de trabalho para resolver problemas é...				
12.	A receptividade do gestor da minha unidade de trabalho (chefia imediata) a respeito das minhas críticas e sugestões sobre o desenvolvimento das atividades que executo é...				
13.	O recebimento de manifestações de reconhecimento pelo trabalho realizado é...				
14.	A coerência entre as ações do gestor da minha unidade de trabalho (chefia imediata) e seu discurso é...				
15.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a execução das suas atividades.				

<b>II – QUANTO À INFRAESTRUTURA</b>		<b>NOTA</b>
16.	O ambiente físico em que executo meu trabalho (sala, laboratório, etc.), no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico, é...	
17.	Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG, no que se refere à quantidade, dimensão e conservação, são...	
18.	As condições (infraestrutura, materiais e equipamentos) que necessito para realizar meu trabalho são...	
19.	A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança, é...	
20.	A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é...	
21.	O número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca é...	
22.	Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) são...	
23.	Os serviços de impressão e fotocópias oferecidos são...	
24.	Os sistemas informatizados da FURG (sistemas. furg, Argo, ...) utilizados no desempenho das suas atividades são...	
25.	A qualidade e disponibilidade da internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é...	
26.	A limpeza e conservação das dependências do campus são...	
27.	Os espaços de alimentação e convivência do campus são...	
28.	As condições de segurança do campus são...	
29.	As opções de mobilidade interna (calçadas, passarelas e ciclovias) são...	
30.	As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	
31.	O transporte interno, em termos de frequência e pontualidade, é...	
32.	O transporte público municipal que atende à FURG, em termos de frequência e pontualidade, é...	
33.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a infraestrutura.	

<b>III – QUANTO À INSTITUIÇÃO</b>		<b>NOTA</b>
34.	A Missão (razão de ser) da FURG é...	
35.	A articulação entre as ações desenvolvidas na FURG e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional é...	
36.	No desenvolvimento das minhas atividades, minha contribuição para o cumprimento da missão da FURG é...	
37.	O grau de participação da FURG, no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade, é...	
38.	O planejamento e as ações para realização da qualificação (ensino médio, graduação e pós-graduação) na minha unidade é...	
39.	As ações de capacitação (como por exemplo: cursos de informática, língua estrangeira, gestão de pessoas, Libras) oferecidas pela Universidade são...	
40.	As ações de desenvolvimento (como por exemplo: ginástica laboral, correndo pela FURG,	

	preparação para a aposentadoria) oferecidas pela Universidade são...	
41.	A discussão, na minha unidade de trabalho, acerca dos assuntos pautados nos conselhos superiores da FURG, é...	
42.	O comprometimento profissional dos colegas com as necessidades da Instituição é...	
43.	O nível de satisfação das pessoas no meu ambiente de trabalho é...	
44.	Meu orgulho em trabalhar na FURG é...	
45.	O apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG é...	
46.	As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	
47.	As atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas pela FURG são...	
48.	As ações de educação a distância da FURG são...	
49.	A informação quanto às normas e procedimentos da FURG, bem como sobre outros assuntos que me dizem respeito, é...	
50.	O atendimento à saúde disponível no campus é...	
51.	As ações realizadas pela FURG com relação ao meio ambiente são...	
52.	As atividades da FURG voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização são...	
53.	As ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG são...	
54.	Os processos de avaliação realizados pela FURG (Avaliação de Desempenho, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, entre outros) são...	
55.	As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG são...	
56.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a Instituição.	

**UTILIZE ESTE ESPAÇO PARA COMPLEMENTAR A SUA RESPOSTA, CASO NECESSÁRIO.**

---



---



---



---



---



---

**Anexo 2 Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2014 -  
Docentes**

		<p align="center"><b>Pesquisa de opinião</b></p> <p align="center">Público-alvo: <u>Docentes</u></p>			<p align="center"><b>Outubro / 2014</b></p> <p align="center">Questionário igual ao da página NTI</p>	
<p align="center"><b>Instruções gerais (leia atentamente):</b></p> <p>Atribua uma nota entre zero e cinco, conforme o conceito especificado abaixo, para cada uma das afirmativas do questionário. Ao final, caso tenha interesse, utilize o espaço reservado aos comentários para complementar a sua resposta.</p>						
<b>0 – Não se aplica/Sem condições de opinar</b>		<b>1 – Péssimo</b>	<b>2 – Ruim</b>	<b>3 - Regular</b>	<b>4 – Bom</b>	<b>5 - Muito bom</b>
<b>SELECIONE O CAMPUS (CIDADE) DE MAIOR ATUAÇÃO:</b>						
<input type="radio"/> Rio Grande <input type="radio"/> Santa Vitória do Palmar <input type="radio"/> Santo Antônio da Patrulha <input type="radio"/> São Lourenço do Sul						
<b>I - QUANTO AOS ESTUDANTES DE SUAS TURMAS</b>						<b>NOTA</b>
1.	A pontualidade e assiduidade dos alunos é...					
2.	O comportamento dos estudantes na sala de aula é...					
3.	O interesse dos estudantes pelas aulas ministradas é...					
4.	A iniciativa dos estudantes para buscar informações e conhecimentos extraclasse é...					
5.	O nível de preparo dos estudantes para compreender os assuntos e conteúdos trabalhados na disciplina é...					
6.	A utilização por parte dos alunos da bibliografia indicada pelo professor é...					
7.	O relacionamento entre os alunos é...					
8.	A quantidade de alunos é...					
9.	A relação professor-aluno é...					
10.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para os estudantes de suas turmas.					
<b>II - QUANTO À INFRAESTRUTURA</b>						<b>NOTA</b>
11.	As salas de aula, no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico, são...					
12.	Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG, no que se refere à quantidade, dimensão e conservação, são...					
13.	As instalações administrativas (Direção, Secretaria e Coordenações), no que se refere à quantidade, dimensionamento, iluminação, ventilação e conservação, são...					
14.	Os equipamentos de apoio didático-pedagógicos para uso em salas de aula (quadros, multimídia					

	e outros) são...	
15.	A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança é...	
16.	A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é...	
17.	O número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca é...	
18.	Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) são...	
19.	Os serviços de impressão e fotocópias oferecidos aos professores são...	
20.	Os sistemas informatizados (sistemas.furg, Argo...) disponibilizados aos docentes são...	
21.	A qualidade e disponibilidade da Internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é...	
22.	A limpeza e conservação das salas de aula e demais dependências do campus são...	
23.	Os espaços de alimentação e convivência do campus são...	
24.	As condições de segurança do campus são...	
25.	As opções de mobilidade interna (calçadas, passarelas e ciclovias) são...	
26.	As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	
27.	O transporte interno, em termos de frequência e pontualidade, é...	
28.	O transporte público municipal que atende à FURG, em termos de frequência e pontualidade, é...	
29.	As salas de permanência são...	
30.	Os recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino são...	
<b>31.</b>	<b>De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a infraestrutura.</b>	
<b>III - QUANTO À PRÁTICA DOCENTE</b>		<b>NOTA</b>
32.	A apresentação, discussão e implementação do Plano de Ensino das minhas disciplinas (em termos de ementa, conteúdo a ser desenvolvido, objetivos da disciplina, método de ensino, bibliografia e sistema de avaliação) é...	
33.	A minha habilidade para organizar as aulas e torná-las atraentes, utilizando linguagem clara e compreensível para os alunos, é...	
34.	A minha habilidade para tornar evidentes os fundamentos teóricos (científicos, sócio-políticos e/ou técnicos) do conteúdo ministrado, demonstrando meu domínio e atualização do conhecimento, envolvimento e entusiasmo no desenvolvimento das minhas disciplinas é...	
35.	A minha habilidade para estabelecer interação entre a teoria, a prática e/ou os aspectos da realidade é...	
36.	A minha forma de tratar os alunos, em termos de cordialidade e respeito pessoal, exigir na medida adequada, aceitar críticas, opiniões e sugestões, é...	
37.	Em termos de receptividade às necessidades dos alunos de ajudar na solução de suas dificuldades com a disciplina, bem como ser acessível/disponível para orientação extraclasse, a minha atuação é...	
38.	A minha habilidade para promover o interesse dos alunos pela disciplina, incentivando-os à investigação teórica e/ou prática, ao questionamento, à realização de leituras complementares, à participação em grupos de estudo, encontros, congressos e outras atividades extraclasse, é...	
39.	A elaboração de avaliações compatíveis (coerentes) com o conteúdo desenvolvido, bem como a sua discussão e a análise dos resultados com os alunos, é...	

40.	O meu conhecimento a respeito do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) do(s) curso(s) em que atuo é...	
41.	A utilização de recursos e ferramentas de educação a distância (Moodle, chat, fóruns...) nas minhas disciplinas é...	
42.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a sua prática docente.	
<b>IV - QUANTO À INSTITUIÇÃO</b>		<b>NOTA</b>
43.	A Missão (razão de ser) da FURG é...	
44.	A articulação entre as ações desenvolvidas na FURG e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional é...	
45.	No desenvolvimento das minhas atividades, minha contribuição para o cumprimento da missão da FURG é...	
46.	O grau de participação da FURG, no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade, é...	
47.	O apoio para participar de eventos e cursos de capacitação/qualificação docente é...	
48.	A atuação da minha chefia é...	
49.	Os serviços da secretaria geral da Unidade são...	
50.	A discussão, por parte da minha chefia, no colegiado da unidade acadêmica, acerca dos assuntos pautados nos conselhos superiores da FURG, é...	
51.	O comprometimento profissional dos colegas com as necessidades da Instituição é...	
52.	O nível de satisfação das pessoas no meu ambiente de trabalho é...	
53.	O meu orgulho em trabalhar na FURG é...	
54.	O apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG é...	
55.	As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	
56.	As atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas pela FURG são...	
57.	As ações de desenvolvimento (como por exemplo: ginástica laboral, correndo pela FURG, preparação para a aposentadoria) oferecidas pela Universidade são...	
58.	As ações de educação a distância da FURG são...	
59.	A informação, quanto às normas, procedimentos da FURG, bem como sobre outros assuntos que me dizem respeito, é...	
60.	O atendimento à saúde disponível no campus é...	
61.	As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio ambiente, são...	
62.	As atividades da FURG, voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização, são...	
63.	As ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG são...	
64.	Os processos de avaliação realizados pela FURG (Docente pelo Discente, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, dentre outros) são...	
65.	As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG são...	
66.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a Instituição.	

**UTILIZE ESTE ESPAÇO PARA COMPLEMENTAR A SUA RESPOSTA, CASO  
NECESSÁRIO**

---

---

---


---

---

---



**Anexo 3 Instrumento de Pesquisa da Autoavaliação Institucional 2014 -  
Discentes**

		<p align="center"><b>Pesquisa de opinião</b></p> <p align="center">Público-alvo: <u>Discentes</u></p>				<p align="center"><b>Outubro / 2014</b></p> <p align="center">Questionário igual ao da página NTI</p>	
<p align="center"><b>Instruções gerais (leia atentamente):</b></p> <p>Atribua uma nota entre zero e cinco, conforme o conceito especificado abaixo, para cada uma das afirmativas do questionário. Ao final, caso tenha interesse, utilize o espaço reservado aos comentários para complementar a sua resposta.</p>							
<b>0 – Não se aplica/Sem condições de opinar</b>		<b>1 - Péssimo</b>	<b>2 – Ruim</b>	<b>3 – Regular</b>	<b>4 - Bom</b>	<b>5 - Muito bom</b>	
<b>I – QUANTO AOS PROFESSORES</b>							<b>NOTA</b>
1.	A discussão do plano de ensino com os estudantes ao iniciarem cada disciplina é...						
2.	A habilidade dos professores para organizar as aulas e torná-las atraentes é...						
3.	O domínio do conteúdo das disciplinas é...						
4.	A habilidade dos professores para estabelecer interação entre a teoria e a prática é...						
5.	A cordialidade e o respeito no tratamento dispensado aos estudantes é...						
6.	A disposição para atender aos estudantes fora dos horários das aulas é...						
7.	A disposição ao diálogo e o respeito aos pontos de vista contrários são...						
8.	A satisfação em ensinar, despertando o interesse dos alunos pela disciplina, é...						
9.	A compatibilidade das avaliações com o conteúdo desenvolvido é...						
10.	A conduta dos professores (atitudes, normas, valores), contribuindo na formação ética dos estudantes, é...						
11.	A pontualidade (cumprimento dos horários de início e término das aulas) e assiduidade (não faltar às aulas) dos professores é...						
12.	A atuação dos professores contratados/substitutos é...						
13.	A atuação dos monitores nas disciplinas do curso é...						
14.	A indicação pelo professor de livros textos e artigos científicos para estudo é...						
15.	As atividades de pesquisa solicitadas pelos professores nas suas disciplinas são...						
16.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para os seus professores.						
<b>II – QUANTO AO CURSO</b>							<b>NOTA</b>
17.	O esclarecimento quanto à utilidade das disciplinas para o exercício da profissão é...						
18.	A integração das disciplinas oferecidas no curso é...						
19.	A relevância dos conteúdos abordados nas disciplinas é...						

20.	A contribuição do curso para a minha formação como cidadão é...	
21.	A contribuição do curso para a minha formação profissional é...	
22.	A contribuição do curso para aquisição de conhecimento teórico na área é...	
23.	A contribuição do curso para aquisição de conhecimento prático na área é...	
24.	O apoio financeiro para participar de eventos (congressos, encontros, seminários, visitas técnicas) é...	
25.	O uso de língua estrangeira nas atividades e disciplinas do curso é...	
26.	O nível de exigência do seu curso é...	
27.	A atuação do coordenador de curso é...	
28.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para o seu curso.	
<b>III - QUANTO À INFRAESTRUTURA</b>		<b>NOTA</b>
29.	As salas de aula, no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico, são...	
30.	Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG, no que se refere à quantidade, dimensão e conservação, são...	
31.	Os equipamentos de apoio didático-pedagógicos disponíveis nas salas de aula (quadros, multimídia e outros) são...	
32.	A adequação dos laboratórios (de ensino e informática) às necessidades do curso é...	
33.	A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é...	
34.	O número de exemplares do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é...	
35.	Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) são...	
36.	O espaço físico da biblioteca, para estudo e consulta, é...	
37.	Os serviços de impressão e fotocópias oferecidos aos alunos são...	
38.	Os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, Argo...) disponíveis são...	
39.	A qualidade e disponibilidade da Internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é...	
40.	A limpeza e conservação das salas de aula e demais dependências do campus são...	
41.	Os espaços de alimentação e convivência do campus são...	
42.	As condições de segurança do campus são...	
43.	As opções de mobilidade interna (calçadas, passarelas e ciclovias) são...	
44.	As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	
45.	O transporte interno, em termos de frequência e pontualidade, é...	
46.	O transporte público municipal que atende à FURG, em termos de frequência e pontualidade, é...	
47.	A atuação dos servidores técnico-administrativos em Educação que desempenham atividades nas secretarias e laboratórios é...	
48.	Os recursos de educação a distância utilizados pelos professores para apoiar as atividades de	

	ensino são...	
49.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a infraestrutura.	
<b>IV - QUANTO AOS ESTUDANTES</b>		
		<b>NOTA</b>
50.	O relacionamento entre os colegas é...	
51.	A utilização, pelos estudantes, da biblioteca para estudo e consulta é...	
52.	A utilização, pelos estudantes, dos meios da Instituição para apresentação de suas demandas e sugestões, é...	
53.	O meu domínio de língua estrangeira é...	
54.	A minha participação em projetos de pesquisa, ensino, extensão ou monitoria é...	
55.	A representação estudantil nos Colegiados e Conselhos da FURG é...	
56.	A minha participação em movimentos estudantis e outras instâncias de representação na FURG é...	
57.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para os estudantes.	

<b>V - QUANTO À INSTITUIÇÃO</b>		<b>NOTA</b>
58.	O grau de participação da FURG, no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade, é...	
59.	A contribuição das atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pela FURG para a minha formação é...	
60.	O apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG é...	
61.	As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	
62.	As atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas pela FURG são...	
63.	As ações de educação a distância da FURG são...	
64.	A informação, quanto às normas, procedimentos da FURG, bem como sobre outros assuntos que me dizem respeito, é...	
65.	As opções de atendimento à saúde disponíveis no campus são...	
66.	As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio ambiente, são...	
67.	As atividades da FURG, voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização, são...	
68.	As ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG são...	
69.	Os processos de avaliação realizados pela FURG (Docente pelo Discente, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, dentre outros) são...	
70.	As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG são...	
71.	De modo geral, atribua uma nota de 1 a 5 para a Instituição.	

**UTILIZE ESTE ESPAÇO PARA COMPLEMENTAR A SUA RESPOSTA, CASO NECESSÁRIO**

---

## **Anexo 4 Questionário aplicado ao GESTORES**

Este questionário refere-se a uma pesquisa do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande - FURG e visa aprofundar o conhecimento sobre a utilização dos resultados da autoavaliação institucional na elaboração do PDI e gestão da instituição.

Os dados fornecidos não serão utilizados de forma individual, pois serão segmentados para análise estatística e nos comprometemos com a confidencialidade das respostas.

Responder ao questionário não demorará mais que 10 minutos, neste sentido, contamos com sua colaboração respondendo às perguntas abaixo.

### **1) Seu tempo de trabalho na FURG é:**

- a) entre 0 e 4 anos
- b) entre 05 e 10 anos
- c) entre 11 e 15 anos
- d) entre 16 e 20 anos
- e) Mais de 21 anos.

### **2) Ocupa ou ocupou a função de gestor da FURG:**

- a) entre 0 e 2 anos
- b) entre 3 e 4 anos
- c) entre 5 e 08 anos
- d) entre 09 e 12 anos
- e) Mais de 13 anos.

### **3) Você participou dos Seminários de Avaliação Institucional realizados na unidade em que é ou foi gestor?**

- a) Sim. Participei na atual unidade de gestão
- b) Não, mas participei em outra unidade
- c) Não, pois desde que estou na função de gestor não foi realizado Seminário de Avaliação Institucional.
- d) Não, apesar de ter sido realizado o Seminário.

**4) Como foi, como gestor da sua atual unidade de gestão, sua participação no seminário de autoavaliação institucional?**

- a) Participei de todas as etapas do seminário.
- b) Participei apenas da abertura do seminário.
- c) Participei apenas da abertura e encerramento do seminário
- d) Não participei do seminário

**5) Você conhece todos os objetivos e estratégias elencados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015/2018 para sua área de gestão?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Conheço apenas alguns

**6) Os objetivos e estratégias estabelecidos no PDI foram considerados na formulação dos planos de ações de sua gestão?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Em parte

**7) Na formulação do plano de ação da sua unidade de gestão é realizada consulta as demais pessoas da sua área?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Algumas

**8) Os recursos financeiros e humanos de sua unidade de gestão são considerados para formular as ações previstas no Plano de Ação da Unidade?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Em parte

**9) Reuniões de avaliação do andamento e implementação do Plano de Ação fazem parte da sua rotina de trabalho?**

- a) Sim
- b) Não

**10) As estratégias e ações definidas no PDI para sua área de gestão refletem os resultados da Avaliação Institucional?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Em parte

Para responder as questões de 11 a 13 utilize a escala abaixo, na qual o número 1 refere-se a um nível muito ruim e o número 5 a um nível muito bom. Os valores 2, 3 e 4 são níveis intermediários. Caso não tenha condições de opinar, por favor use o valor ZERO para responder a questão.

0 Sem condições de opinar	1 – Muito ruim	2	3	4	5 - Muito bom
---------------------------	----------------	---	---	---	---------------

**11) Como você classifica o seu interesse em participar ou promover os Seminários de Autoavaliação?**

0 Sem condições de opinar	1 – Muito ruim	2	3	4	5 - Muito bom
---------------------------	----------------	---	---	---	---------------

**12) Como você percebe a efetividade dos mecanismos de comunicação dos resultados da autoavaliação institucional para toda a Instituição?**

0 Sem condições de opinar	1 – Muito ruim	2	3	4	5 - Muito bom
---------------------------	----------------	---	---	---	---------------

**13) A estrutura organizacional da instituição incentiva a tomada de decisões.**

0 Sem condições de opinar	1. Discordo plenamente	2 .Discordo parcialmente	3 . Não concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo Plenamente
---------------------------	------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------	------------------------

**14) Utilize este espaço para comentário, sugestão ou crítica ao processo de Avaliação Institucional e sua utilização no planejamento institucional.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Anexo 5 Eixos avaliados e resultados do segmento docente

	Questões	Avaliação
Eixo 1 Planejamento e avaliação Institucional:	64 - Os processos de avaliação realizados pela FURG (Avaliação de Desempenho, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, entre outros) são...	3,66
	65 - As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG são ....	3,38
Eixo 2 Desenvolvimento Institucional:	40 - O meu conhecimento a respeito do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) do(s) curso(s) em que atuo é....	3,99
	43 – A Missão (razão de ser) da FURG é ....	4,36
	44 - A articulação entre as ações desenvolvidas na FURG e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional é....	3,99
	45 – No desenvolvimento de minhas atividades, minha contribuição na missão da FURG é.....	4,16
	46 - O grau de participação da FURG, no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade, é....	3,91
	55 - As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	4,26
	56 - As atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas pela FURG são...	3,66
	61 - As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio ambiente, são...	3,49
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	62 - As atividades da FURG, voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização, são...	3,83
	26 - As condições de acessibilidade às pessoas com deficiência são...	2,98
	54 - O apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG é....	4,45
	55 - As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	4,26
Eixo 4- Políticas de Gestão	63 - As ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG são...	3,67
	20 - Os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, Argo, ...) disponíveis são...	3,67
	47 - O apoio para participar de eventos e cursos de capacitação/qualificação docente é....	3,67
Eixo 5 Infraestrutura Física	50 - A discussão, na minha unidade de trabalho, acerca dos assuntos pautados nos conselhos superiores da FURG, é....	4,09
	11 - As salas de aula, no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico, são...	3,20
	12 - Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG, no que se refere à quantidade, dimensão e conservação, são...	3,42
	13 - As instalações administrativas (Direção,	

Secretaria e Coordenações), no que se refere à quantidade, dimensionamento, iluminação, ventilação e conservação, são...	3,60
15 - A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança é....	3,17
16 - A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é....	3,39
17 - O número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca é....	3,20
18 - Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) são...	3,95
20 - Os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, ARGO...) disponíveis são...	3,67
21 - A qualidade e disponibilidade da internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é....	2,53
22 - A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus são...	3,92
23 - Os espaços de alimentação e convivência do campus são...	2,96
24 - As condições de segurança do campus são...	3,06
26 - As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	2,98
29 - As salas de permanência são...	3,30
30 - Os recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino são...	3,68
58 - As ações de educação a distância da FURG são...	3,88

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2014



## Anexo 6 A autoavaliação institucional na ótica discente

Eixo 1 - PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:		
Indicador	Questão	Média
1.1 Evolução institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional.	70. As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG são...	3,40
1.2 Projeto/processo de autoavaliação institucional.	69. Os processos de avaliação realizados pela FURG (Avaliações de Desempenho, SiB, RU, autoavaliação institucional, entre outros) são....	3,74
Eixo 2 – DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL		
Indicador	Questão	Média
2.5 Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural.	61. As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são ...	4,04
	62. As atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas pela FURG são ...	3,81
	66. As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio-ambiente, são ....	3,40
2.6 Coerência entre o PDI e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social.	58. O grau de participação da FURG, no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade, é ....	3,77
2.7 Coerência entre o PDI e ações de responsabilidade social: inclusão social.	61. As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são ...	4,04
2.8 Coerência entre PDI e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico racial.	61.As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são ....	4,04
	25. O uso de língua estrangeira nas atividades e disciplinas do curso é...	2,91
2.9 Internacionalização: coerência entre o PDI e as ações institucionais.	67. As atividades da FURG, voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização, são ...	3,92
3 – POLÍTICAS ACADÊMICAS		
Indicador	Questão	Nota
3.1 Políticas de ensino e ações acadêmico-	13. A atuação dos monitores	3,64

administrativas para os cursos de graduação.	nas disciplinas do curso é...	
	17. O esclarecimento quanto à utilidade das disciplinas para o exercício da profissão é...	3,52
	18. A integração das disciplinas oferecidas no curso é...	3,51
	19. A relevância dos conteúdos abordados nas disciplinas é...	3,47
	20. A contribuição do curso para a minha formação como cidadão é...	4,01
	21. A contribuição do curso para a minha formação profissional é...	4,25
	22. A contribuição do curso para aquisição de conhecimento teórico na área é...	4,24
	23. A contribuição do curso para aquisição de conhecimento prático na área é...	3,44
	26. O nível de exigência do seu curso é...	4,06
3.4 Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, tecnológica, artística e cultural.	15. As atividades de pesquisa solicitadas pelos professores nas suas disciplinas são...	3,59
	54. A minha participação em projetos de pesquisa, ensino, extensão ou monitoria é ...	3,54
	59. A contribuição das atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pela FURG para a minha formação é...	3,92
3.5 Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a extensão.	54. A minha participação em projetos de pesquisa, ensino, extensão ou monitoria é ...	3,54
	59. A contribuição das atividades de pesquisa e extensão desenvolvidas pela FURG para a minha formação é...	3,92
3.6 Políticas institucionais e ações de estímulo relacionadas à difusão das produções acadêmicas: científica, didático-pedagógica, tecnológica, artística e cultural.	24. O apoio financeiro para participar de eventos (congressos, encontros, seminários, visitas técnicas) é...	3,25

	54. A minha participação em projetos de pesquisa, ensino, extensão ou monitoria é ...	3,54
3.7 Comunicação da IES com a comunidade externa.	69. Os processos de avaliação realizados pela FURG (Docente pelo Discente, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, dentre outros) são...	3,74
3.9 Programas de atendimento aos estudantes.	44. As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	3,27
	60. O apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG é....	4,11
	61. As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	4,04
	65.As políticas de atendimento à saúde disponível no campus são...	3,14
3.10 Programas de apoio à realização de eventos internos, externos e à produção discente.	24. O apoio financeiro para participar de eventos (congressos, encontros, seminários, visitas técnicas) é....	3,25
3.13 Inovação tecnológica e propriedade intelectual: coerência entre o PDI e as ações institucionais.	68. As ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG são...	3,73
<b>Eixo 4 – POLÍTICAS DE GESTÃO</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>
4.4 Sistema de registro acadêmico	38. Os sistemas informatizados da FURG (sistemas FURG, ARGO, ...) disponíveis são...	4,00
<b>Eixo 5– INFRAESTRUTURA FÍSICA</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>
5.1. Instalações administrativas.	42. As condições de segurança do campus/polo são ....	3,04
	44. As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	3,27
5.2. Salas de aula.	29. As salas de aula, no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico, são...	3,37
	40.A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus são...	4,28

	42. As condições de segurança do campus são ...	3,04
	44. As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	3,27
5.3 Auditório(s).	30. Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG, no que se refere à quantidade, dimensão e conservação, são...	3,93
5.8 Instalações sanitárias.	40.A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus são...	4,28
	44. As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	3,27
5.9 Biblioteca: infraestrutura física.	36. O espaço físico da biblioteca, para estudo e consulta, é....	4,08
5.10 Biblioteca: serviços e informatização.	35. Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) são...	4,21
	38. Os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, Argo...) disponíveis são...	4,00
5.11 Biblioteca: plano de atualização do acervo.	33. A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é....	3,71
	34. O número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca é....	3,30
5.12 Sala(s) de apoio de informática ou infraestrutura equivalente.	32. A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança é....	3,57
	39. A qualidade e disponibilidade da internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é....	2,50
5.13 Recursos de Tecnologias de informação e Comunicação.	39. A qualidade e disponibilidade da internet no campus (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é....	2,50
	48. Os recursos de educação a distância disponíveis para apoiar as atividades de ensino são...	3,60
	63. As ações de educação a distância da FURG são...	3,79
5.14 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física.	32. A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança, é....	3,57
5.15 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: serviços.		3,57
5.16 Espaços de convivência e de alimentação.	41. Os Espaços de alimentação e convivência do campus/polo são...	3,52

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2014

## Anexo 7 Autoavaliação realizada pelos servidores técnico-administrativos em educação

Eixo	Questões	Avaliação
1 – Planejamento e Avaliação Institucional.	54 - Os processos de avaliação realizados pela FURG (Avaliação de Desempenho, SiB, RU, Autoavaliação Institucional, entre outros) são...	3,88
	55 - As ações e melhorias oriundas dos processos avaliativos da FURG são....	3,62
2 – Desenvolvimento Institucional.	34- A Missão (razão de ser) da FURG é ....	4,39
	35- A articulação entre as ações desenvolvidas na FURG e o seu Plano de Desenvolvimento Institucional é....	4,04
	36 – No desenvolvimento de minhas atividades, minha contribuição na missão da FURG é.....	4,27
	37 - O grau de participação da FURG, no tocante ao atendimento das necessidades da sociedade, é....	4,07
	46 - As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	4,34
	47 - As atividades culturais e opções de lazer desenvolvidas pela FURG são...	4,02
	51 - As ações realizadas pela FURG, com relação ao meio ambiente, são...	3,64
3 – Políticas Acadêmicas.	52 - As atividades da FURG, voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas de internacionalização, são...	4,18
	30 - As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	3,27
	45 - O apoio estudantil (bolsas, auxílios e acompanhamento) oferecido pela FURG é....	4,53
	46 - As políticas de inclusão social realizadas pela FURG são...	4,34
4 – Políticas de Gestão.	53 - As ações de incentivo à inovação tecnológica e propriedade intelectual propostas pela FURG são...	4,02
	24: Os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, Argo, ...) disponíveis são...	3,76
	38- O planejamento e as ações para realização da qualificação (ensino médio, graduação e pós-graduação) na minha unidade é ....	4,09
	39: As ações de capacitação (como por exemplo: cursos de informática, língua	4,07

	estrangeira, gestão de pessoas, Libras) oferecidas pela Universidade são...	
	41 - A discussão, na minha unidade de trabalho, acerca dos assuntos pautados nos conselhos superiores da FURG, é....	3,24
5 – Infraestrutura Física.	16: O ambiente físico em que executo meu trabalho (sala, laboratório, etc.), no que se refere a cadeiras ergonômicas, boa iluminação, conforto térmico e acústico, é....	3,37
	17: Os auditórios, miniauditórios e anfiteatros da FURG, no que se refere à quantidade, dimensão e conservação, são...	3,98
	19: A adequação dos laboratórios (de ensino e de informática) com relação à estrutura, equipamentos, serviços e normas de segurança, é....	3,79
	20: A atualização do acervo bibliográfico (livros e periódicos) disponível na biblioteca é....	3,94
	21: O número de exemplares do acervo bibliográfico disponível na biblioteca é....	3,86
	22: Os horários de funcionamento da(s) biblioteca(s) são...	4,25
	24: Os sistemas informatizados da FURG (sistemas.furg, Argo...) disponíveis são...	3,76
	25: A qualidade e disponibilidade da internet no campus/polo (salas de aula, pavilhões, áreas de convivência) é....	3,33
	26: A limpeza e conservação das salas de aulas e demais dependências do campus são...	3,96
	27: Os espaços de alimentação e convivência do campus são...	3,47
	28 - As condições de segurança do campus são...	3,21
	30 - As condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são...	3,27
48 - As ações de educação a distância da FURG são...	4,17	

Fonte: Relatório de Autoavaliação 2014