

VILMAR THOMÉ

INDICADORES DE QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE  
DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UFSM  
SANTA MARIA, RS, BRASIL  
1999

INDICADORES DE QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:  
O CASO DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC

por

**VILMAR THOMÉ**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,  
área de concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal  
de Santa Maria (RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Santa Maria, RS - BRASIL

1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A COMISSÃO EXAMINADORA, ABAIXO ASSINADA, APROVA A  
DISSERTAÇÃO

INDICADORES DE QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE  
DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC

ELABORADA POR

**VILMAR THOMÉ**

COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

COMISSÃO EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann - Orientador

---

Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.

---

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, 20 de abril de 1999.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero externar meus agradecimentos a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse trabalho.

A Deus e a Nossa Senhora de Schoenstatt.

Aos meus pais Paulo Ivo Thomé e Iria Thomé, pelo exemplo e dedicação.

À Fátima Gorete, Jéssica e Camila, minha esposa e filhas, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

A todos os membros da Reitoria, Professores e Funcionários da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, pelo incentivo e companheirismo.

Ao Professor Dr. Milton Luiz Wittmann, pelo apoio e orientação segura.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria.

*Transformar sonhos em metas e estas em realizações é a marca dos vencedores e daqueles que tiram da vida o melhor que ela pode dar.*

*Roda de Poesia*

## SUMÁRIO

	Pg.
RESUMO .....	Ix
ABSTRACT.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xvi
LISTA DE ANEXOS.....	xvii
LISTA DE APÊNDICES.....	xviii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	001
1 Justificativa.....	001
2 Descrição do problema.....	003
3 Objetivos .....	004
3.1 Objetivo geral.....	004
3.2 Objetivos específicos.....	004
4 Estrutura do trabalho.....	005
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	007
1 A Universidade.....	007
2 A Universidade brasileira.....	012
2.1 Perspectivas da educação superior.....	013
2.2 A associação de Universidades gaúchas em busca de soluções.....	015
2.2.1 Características do Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas.....	017

<b>3 A administração universitária.....</b>	<b>021</b>
<b>3.1 A complexidade da organização universitária.....</b>	<b>023</b>
<b>4 A Qualidade.....</b>	<b>026</b>
<b>4.1 Histórico da Qualidade.....</b>	<b>026</b>
<b>4.2 A gestão da Qualidade.....</b>	<b>028</b>
<b>4.3 Conceitos da Qualidade na educação.....</b>	<b>031</b>
<b>4.4 Qualidade no ensino superior.....</b>	<b>033</b>
<b>4.5 A gestão da Qualidade na educação.....</b>	<b>035</b>
<b>4.6 Gerenciando a Qualidade humana.....</b>	<b>038</b>
<b>5 A avaliação institucional como ferramenta para identificar os</b>	<b>041</b>
<b>indicadores de Qualidade.....</b>	
<b>5.1 O processo de avaliação institucional.....</b>	<b>041</b>
<b>5.2 Funções da avaliação institucional.....</b>	<b>046</b>
5.2.1 Por que avaliar.....	050
5.2.2 O que avaliar.....	051
<b>5.3 Como as Universidades do COMUNG utilizam a avaliação</b>	<b>054</b>
<b>institucional.....</b>	
<b>6 Indicadores de Qualidade em instituições de ensino superior.....</b>	<b>056</b>
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....</b>	<b>061</b>
<b>1 Estudo de caso.....</b>	<b>061</b>
<b>2 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>062</b>
<b>3 Procedimentos.....</b>	<b>062</b>
<b>3.1 Coleta de dados.....</b>	<b>063</b>
<b>3.2 Operacionalização das variáveis.....</b>	<b>063</b>
<b>3.3 Apresentação e análise dos dados.....</b>	<b>065</b>

<b>CAPÍTULO IV – O CASO DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO</b>	<b>066</b>
<b>SUL – UNISC.....</b>	
<b>1 Evolução histórica.....</b>	<b>066</b>
<b>2 Concepção.....</b>	<b>069</b>
<b>3 Políticas e diretrizes.....</b>	<b>071</b>
<b>3.1 Diretrizes técnicas.....</b>	<b>072</b>
<b>3.2 Diretrizes orçamentárias.....</b>	<b>073</b>
<b>4 Estrutura administrativa.....</b>	<b>073</b>
<b>5 Integração e desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.....</b>	<b>074</b>
<b>5.1 Ensino de graduação.....</b>	<b>074</b>
<b>5.2 Corpo docente.....</b>	<b>075</b>
<b>5.3 Pós-graduação, pesquisa e extensão.....</b>	<b>078</b>
<b>6 Corpo docente.....</b>	<b>080</b>
<b>7 Corpo técnico-administrativo.....</b>	<b>081</b>
<b>8 Infra-estrutura de apoio.....</b>	<b>082</b>
<b>9 Infra-estrutura para prestação de serviços.....</b>	<b>084</b>
<b>CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>087</b>
<b>1 A evolução dos indicadores de Qualidade da Universidade de Santa</b>	<b>087</b>
<b>Cruz do Sul - UNISC.....</b>	
<b>1.1 Corpo docente.....</b>	<b>087</b>
<b>1.2 Corpo técnico-administrativo.....</b>	<b>095</b>
<b>1.3 Corpo docente.....</b>	<b>096</b>
<b>1.4 Cursos de Graduação e de Pós-Graduação.....</b>	<b>106</b>
<b>1.5 Projetos de pesquisa.....</b>	<b>107</b>
<b>1.6 Atividades de extensão.....</b>	<b>108</b>
<b>1.7 Publicações de livros e revistas.....</b>	<b>109</b>
<b>1.8 Indicadores orçamentários, econômico-financeiros e patrimoniais.....</b>	<b>110</b>



<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>122</b>
<b>1 Conclusões.....</b>	<b>122</b>
<b>2 Recomendações.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>136</b>

## **RESUMO**

### **INDICADORES DE QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC**

Autor: Vilmar Thomé

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

A gestão da Qualidade é um sistema gerencial que se caracteriza pelo reconhecimento das necessidades das pessoas em estabelecer padrões para o atendimento destas necessidades; pela manutenção dos padrões que atendam às necessidades das pessoas e à melhoria contínua desses padrões a partir de uma visão estratégica com abordagem humanística. Portanto, a gestão da Qualidade é um conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que têm como objetivo envolver docentes, pessoal técnico-administrativo e alunos de uma instituição de ensino superior para controlar e melhorar a Qualidade dos serviços. A gestão da Qualidade na educação é uma estratégia de gerenciamento que auxilia as instituições educacionais a melhorarem a Qualidade de seus processos. Em Instituições de Ensino Superior esses diferem por demais da indústria, uma vez que cabe ao professor implementar, julgar e orientar todo o processo de ensino-aprendizagem e de pesquisa, buscando a satisfação das necessidades de seus clientes. Esta dissertação analisa a evolução dos indicadores de desempenho da Qualidade da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, desde sua criação, em 1993, até 1998. Para demonstrar o desenvolvimento da instituição nesse período, foram coletadas informações que

possibilitaram a identificação de vinte e sete indicadores de desempenho da Qualidade, apresentados através de vinte e nove quadros explicativos. Dessa forma, este estudo possibilitou a comparação entre o período em que a instituição era constituída como Faculdades Integradas e o período atual, como Universidade. Através dos resultados do trabalho, chegou-se à conclusão de que a autonomia, especialmente para a criação de novos cursos, alcançada a partir da criação da Universidade, foi decisiva para o seu desenvolvimento e para melhoria dos indicadores de desempenho da Qualidade da Instituição.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Autor: Vilmar Thomé

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Título: Indicadores de Qualidade em Instituições de Ensino Superior: O caso da  
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção

Santa Maria, 20 de abril de 1999.

## **ABSTRACT**

### **QUALITY INDICATORS AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THE CASE OF THE UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC**

Author: Vilmar Thomé

Adviser: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

The Quality Management is a managing system that is characterized by the recognition of people needs in establishing standards to the providing of these needs; by the maintenance of the continue improvement of these standards since a strategic vision with humanistic approach. Hence, the Quality Management is a joint of principles, tools and procedures that aim to engage professors, technicals and students of a higher education institution to control and improve the quality of services. The Quality Management in education is a strategy of management that helps educational institutions to improve the Quality of his processes. In higher education institutions these processes are very different than in the industries, because the professor is engaged in to practice, to judge and to orientate all the process of teaching – learning and of research, searching the needs satisfaction of his clients. This Master Degree thesis analyses the evolution of the quality performance indicators of the Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, since of his beginning, in 1993, until 1998. To show the development of the institution in this period, were taken information that enable the identification of twenty seven quality performance indicators, presented by twenty nine explicative boards. Thus, this study enabled the

comparasion between the period when the institution was constituted as a College and the actual period, as an University. Through the results of the research we can conclude that autonomy, specially to the creation of new courses, reached with the creation of the University, was decisive to his development and to the improvement of quality performance indicators of the Institution.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Author: Vilmar Thomé

Adviser: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Subject: Quality indicators in Higher Education Institutions: The case of the Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

Master Degree Dissertation in Production Engineering  
Santa Maria, 20 de abril de 1999.

## LISTA DE QUADROS

	<b>Pg.</b>
QUADRO 1 - Demonstrativo da titulação acadêmica x regime de trabalho do corpo docente da UNISC - 2º semestre, de 1993 a 1995..	<b>89</b>
QUADRO 2 - Demonstrativo da titulação acadêmica x regime de trabalho do corpo docente da UNISC - 2º semestre, de 1996 a 1998..	<b>89</b>
QUADRO 3 - Demonstrativo do índice de qualificação do pessoal docente – IQPD, por Departamento da UNISC – 2º semestre, de 1995 a 1998.....	<b>90</b>
QUADRO 4 - Alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa, extensão e administração da UNISC – 2º semestre de 1993 a 1º semestre de 1998.....	<b>92</b>
QUADRO 5 - Produção acadêmica do corpo docente por Departamento da UNISC - 1993 e 1994.....	<b>93</b>
QUADRO 6 – Produção acadêmica do corpo docente por departamento da UNISC - 1995 a 1997.....	<b>94</b>
QUADRO 7 - Evolução da qualificação do pessoal técnico-administrativo da UNISC - 1993 a 1998.....	<b>96</b>
QUADRO 8 – Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime regular - 1993 a 1998.....	<b>97</b>
QUADRO 9 – Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime de férias – 1993 a 1998.....	<b>98</b>

QUADRO 10 – Expansão do número de matrículas – cursos de graduação em regime regular e regime férias – 1993 a 1998.....	<b>99</b>
QUADRO 11 – Número de diplomados – cursos de graduação em regime regular e em regime de férias - 1993 a 1998.....	<b>100</b>
QUADRO 12 – Trancamentos, cancelamentos e desistências – cursos de graduação em regime regular – 1993 a 1998.....	<b>101</b>
QUADRO 13 – Transferências e mudanças de cursos – cursos de graduação em regime regular – 1993 a 1997.....	<b>102</b>
QUADRO 14 - Expansão do número de matrículas – pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> – 1993 a 1998.....	<b>103</b>
QUADRO 15 - Inscrições e desistências/trancamentos e defesas de dissertação nas áreas do Mestrado em Desenvolvimento Regional – 1994 a 1998.....	<b>104</b>
QUADRO 16 - Evolução do número de alunos matriculados x alunos bolsistas – 1994 a 1998.....	<b>105</b>
QUADRO 17 - Expansão do número de cursos de graduação e pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> – 1993 a 1998.....	<b>106</b>
QUADRO 18 - Expansão do número de projetos de pesquisa por Departamento - 1993 a 1998.....	<b>107</b>
QUADRO 19 - Expansão do número de atividades de extensão por Departamento - 1993 a 1998.....	<b>109</b>
QUADRO 20 - Expansão do número de livros e revistas publicados – 1993 a 1998.....	<b>110</b>
QUADRO 21 - Evolução do orçamento – receitas – 1995 a 1998 (Valores em R\$ 1.000,00) .....	<b>111</b>
QUADRO 22 - Evolução do orçamento – despesas – 1995 a 1998 (Valores em R\$ 1.000,00) .....	<b>113</b>

QUADRO 23 - Evolução dos indicadores econômico-financeiros – liquidez e endividamento – 1995 a 1998.....	<b>114</b>
QUADRO 24 - Evolução dos indicadores econômico-financeiros – estrutura patrimonial – 1995 a 1998.....	<b>116</b>
QUADRO 25 - Evolução da área construída – 1993 a 1998.....	<b>117</b>
QUADRO 26 - Evolução do número de equipamentos de informática, equipamentos para outros laboratórios e número de laboratórios e setores de apoio – 1994 a 1998.....	<b>118</b>
QUADRO 27 - Evolução do acervo de livros, periódicos e outros – em títulos - 1994 a 1998.....	<b>119</b>
QUADRO 28 - Evolução do acervo de livros, periódicos e outros – em volumes - 1994 a 1998.....	<b>119</b>
QUADRO 29 - Evolução do valor patrimonial – 1995 a 1998 (Valores em R\$).....	<b>121</b>



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pg.</b>
FIGURA 1 - Matriz da Qualidade.....	56

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pg.</b>
ANEXO 1 - Organograma da UNISC.....	135

## LISTA DE APÊNDICES

	<b>Pg.</b>
APÊNDICE A - Parecer nº. 282, de 05 de maio de 1993 – Conselho Federal de Educação - Reconhecimento da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.....	136
APÊNDICE B - Portaria nº. 880, de 23 de junho de 1993 – Ministério da Educação e do Desporto - Reconhecimento da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.....	138
APÊNDICE C - Mapa da cidade de Santa Cruz do Sul.....	153
APÊNDICE D - Vista aérea da UNISC.....	155

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRUC	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
APESC	Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Controle Estatístico do Processo
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
CONEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Universitário
CPD	Centro de Processamento de Dados
CQT	Controle de Qualidade Total
CREDIM	Crédito Educativo Municipal - Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires
CREDIUNISC	Crédito Educativo da Universidade de Santa Cruz do Sul
CREDOC	Crédito Educativo Federal
CRUB	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
DAs	Diretórios Acadêmicos
DCE	Diretório Central dos Estudantes
EDUNISC	Editores da Universidade de Santa Cruz do Sul

FAP	Fundo de Apoio à Pesquisa
FAPERGS	Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FISC	Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul
GQT	Gestão da Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
IGPM	Índice Geral de Preços de Mercado
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IQPD	Índice de Qualificação do Pessoal Docente
LAFAC	Laboratório de Análise Foliar, Adubos e Corretivos
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NPU	Núcleo de Planejamento Urbano e de Gestão Municipal
NUPEAU	Núcleo de Pesquisas em Administração Universitária
NUPES	Núcleo de Pesquisa Social
OEA	Organização dos Estados Americanos
OUI	Organização Universitária Interamericana
PDCA	Planejamento, Direção, Controle e Ação
PICDT	Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica
PNB	Produto Nacional Bruto
PROCRED	Programa de Crédito Educativo do Governo do Estado do Rio Grande do Sul
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

PROPPEX	Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
RNP	Rede Nacional de Pesquisas
SESu/MEC	Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação e Desporto
SINPRO/RS	Sindicato dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul
SIS	Serviço Integrado de Saúde
SPC	<i>Statistical Process Control</i>
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNESCO	<i>United Nations Educational Scientific and Cultural Organization</i>
UNICRED	Programa de Crédito Educativo Rotativo
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNIJUÍ	Universidade de Ijuí
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade da Região da Campanha
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões



# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## 1 Justificativa

A nova realidade da economia globalizada e competitiva não se limita apenas a empresas, tradicionais propulsoras de estudos e de implantação de programas da Qualidade, mas requer também o engajamento das Instituições de Ensino como parte essencial do processo de formação educacional e profissional da sociedade.

A competitividade vem exigindo que empresas e Instituições de Ensino se adaptem com eficiência e agilidade às situações emergentes. Nesse sentido é necessário que acompanhem a situação imposta pelo processo de evolução, buscando através de novos conhecimentos a melhoria contínua de suas ações.

Acredito que o primeiro passo desse processo é a educação e o aperfeiçoamento profissional continuado, daí ter buscado em cursos de Especialização em Administração Financeira e Gestão da Qualidade Total, bem como em estudos de pós-graduação em nível de mestrado em Engenharia de Produção, o complemento para o curso de Graduação em Ciências Contábeis. Esses cursos, juntamente com diversos outros de menor dimensão, vieram qualificar as atividades desenvolvidas na condição de Pró-Reitor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e de professor do Curso de Ciências Contábeis.

Estudos recentes, como o de ARRUDA (1997), apontam alguns fatores que auxiliam na explicação do aumento de atenção dada aos assuntos relacionados à Qualidade na educação superior, como a preocupação da sociedade com o aumento dos gastos públicos em geral, a expansão dos sistemas de educação superior, a mobilidade internacional dos estudantes, professores e pesquisadores, a internacionalização do mercado de trabalho e a globalização da economia mundial.

Além das considerações econômicas, a exigência da garantia da Qualidade nas IES cresce, devido às mudanças na situação do conhecimento e conseqüentes alterações no seu papel. Tais situações exigem que a educação superior e a pesquisa



contribuam de forma mais substancial em ações que digam respeito à eliminação da pobreza, à proteção ao meio ambiente, saúde, nutrição, etc.

É necessário garantir o avanço e a qualificação das Instituições de Ensino Superior com medidas apropriadas que devem ser implementadas por elas próprias, com o apoio dos governos federal, estadual e municipal. A diferença da Qualidade entre as Instituições de Ensino Superior do país é um reflexo das distorções sociais e econômicas que vivenciamos entre as regiões.

No entanto, apresentando uma educação superior sólida, sem dúvida pode-se obter melhores e mais rápidas soluções para o desenvolvimento do país, revertendo assim esse quadro que atualmente é desfavorável. Destaca-se que o mundo de hoje é movido pelo conhecimento, dessa forma a educação superior desempenha papel fundamental para viabilizar o desenvolvimento do país, requisito necessário para enfrentar os desafios do mundo moderno.

As limitações dos modelos tradicionais em assegurar o controle e a garantia da Qualidade na educação precisam ser revistas, pois em vários sistemas de educação superior a ênfase tem sido dada, principalmente, ao controle dos recursos (humanos, materiais e financeiros), havendo pouca atenção ao nível sistêmico, aos processos e saídas educacionais (aluno formado e serviços prestados). Contudo, em caráter institucional, há em geral pouca capacidade para monitorar a performance educacional de forma sistemática.

Deve-se ter clareza de propósitos quanto a políticas voltadas para a educação, pois ela incorpora um sistema de valores, e os erros são caros e de longo alcance. Um graduado de baixa Qualidade vai ser rejeitado ao atuar na sociedade, espelhando a má formação recebida. A prestação pela IES de um serviço de baixa Qualidade (nesse caso, a educação) deve ser repreendida, pois ataca diretamente desejos e aspirações de pessoas, que buscam a educação porque acreditam que essa as conduzirá a melhorias significativas em suas condições de vida. Daí a necessidade de atenção especial quanto ao preceito proposto pela Gestão da Qualidade em que pessoas têm prioridade sobre produtos.

Na educação, em síntese, o produto é a criação e a transmissão de conhecimentos. O aperfeiçoamento contínuo do produto é necessário, para que se possa permanecer satisfazendo as necessidades dos clientes. No caso da educação,

deve-se satisfazer o aluno e a sociedade que o recebe e que também é parceira do esforço de sua formação.

Já para SANTOS (1995), existe uma multiplicidade de produtos, incorporados pela Universidade, difíceis de definir, tais como: “a produção e transmissão do conhecimento científico, a produção de trabalhadores qualificados, a evolução do nível cultural da sociedade, a formação do caráter, a identificação de talentos, a participação na resolução dos problemas sociais...” (p. 216).

Por outro lado, OLIVEIRA (1997) afirma que a primeira função da Universidade consiste em expressar e promover o processo cultural, responsabilizando-se por boa parte do sistema vivo das idéias que alimentam uma época e uma cultura, cabendo-lhe ainda a missão da pesquisa científica.

Por sua vez, Fiori *apud* OLIVEIRA (1997), afirma que:

...é complexa a tarefa da Universidade: não cumpriria seus objetivos se, ao formar um jurista ou clínico, não desse a esse jurista ou a esse clínico, homem de cultura superior, nem sequer a consciência dos problemas que se comensuram com a sorte da humanidade de nossos dias. E que adiantaria também ter só os princípios filosóficos, se o universitário não tivesse ao menos uma certa consciência das técnicas e aplicações da ciência (p. 57).

Tal como hospitais e agências de bem-estar social, as instituições acadêmicas são instituições de processamento de pessoas. Clientes com necessidades específicas entram na instituição, e essa atua sobre eles e os devolve à sociedade. Segundo Baldrige *apud* FINGER (1988), “esta é uma característica extremamente importante, uma vez que a clientela solicita, exige e muitas vezes consegue, obter uma participação no processo institucional de tomada de decisão” (p. 75).

## **2 Descrição do problema**

Conforme o Relatório Final da UNISC (1993):

a UNISC é uma Instituição de Ensino Superior (IES) criada em 1993, comunitária, sem fins lucrativos, que se mantém quase que exclusivamente

com recursos próprios obtidos através dos serviços que presta. Dentre os princípios fundamentais presentes no projeto institucional da UNISC, destaca-se o rigor com a Qualidade universitária obtida através de um programa de capacitação de recursos humanos criteriosamente definido e em constante aperfeiçoamento. Um outro princípio que tem íntima relação com este projeto é o que diz que a UNISC é uma Universidade comunitária, distinguindo-se pela transparência administrativa e financeira e por não se organizar segundo padrões empresariais de lucratividade (p. 50).

Diante dessas constatações e condições, deve ser compromisso de todos a busca de oportunidades que possibilitem a melhoria da qualificação para o desempenho das atividades docentes e administrativas que se realizam na Universidade.

Torna-se necessário questionar até que ponto os indicadores de qualidade em Instituições de Ensino Superior constituem-se em instrumentos de avaliação do seu desempenho, envolvendo qualificação do pessoal docente, do pessoal técnico-administrativo, dos cursos de graduação e de pós-graduação, dos projetos de pesquisa, das atividades de extensão, entre outros.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo geral**

Diante do exposto, este estudo objetiva identificar e analisar indicadores de Qualidade da UNISC desde 1993 até 1998, possibilitando comparação entre o período em que a instituição era ainda constituída como Faculdades Integradas e o período atual.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- a) Identificar e analisar indicadores de Qualidade que apresentaram evolução no período de 1993-1998;

- b) Identificar e analisar indicadores de Qualidade que não apresentaram evolução ou regrediram no período de 1993-1998;
- c) Demonstrar a trajetória da evolução dos indicadores de Qualidade e a projeção dos mesmos para o futuro;
- d) Apresentar recomendações de melhoria dos indicadores de Qualidade identificados.

#### **4 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação encontra-se dividida em seis capítulos, conforme descrição a seguir:

O Capítulo I apresenta a introdução com a justificativa para a realização do trabalho, a descrição do problema, os objetivos e a estrutura do trabalho.

O Capítulo II faz um estudo da literatura que fundamenta esse trabalho, através da opinião de diversos autores. Está dividido em quatro partes: a primeira parte trata de conhecimentos em relação à Universidade e aspectos de sua gestão; a segunda parte trata da gestão da Qualidade, compreendendo aspectos gerais e aspectos voltados especialmente a instituições de ensino; a terceira parte aborda aspectos relacionados à avaliação institucional, seu processo e funções; e a quarta parte apresenta indicadores de desempenho da Qualidade em instituições de ensino superior.

O Capítulo III descreve a metodologia empregada na realização do trabalho, com o delineamento da pesquisa e os procedimentos, abrangendo a coleta de dados, a operacionalização das variáveis e a apresentação e a análise dos dados.

O Capítulo IV apresenta a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, sua evolução histórica, concepção, políticas e diretrizes, estrutura administrativa e aspectos relacionados ao ensino, à pesquisa, à extensão, ao corpo discente, ao corpo docente, ao corpo técnico-administrativo, à infra-estrutura de apoio e de prestação de serviços.

No Capítulo V está a apresentação e análise dos dados referentes à evolução dos indicadores da Qualidade da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, em relação ao corpo docente, ao corpo técnico-administrativo, ao corpo discente, aos

cursos de graduação e de pós-graduação, aos projetos de pesquisa e às atividades de extensão, às publicações de livros e revistas e ainda aos indicadores orçamentários, econômico-financeiros e patrimoniais.

Finalmente, o Capítulo VI apresenta as conclusões e recomendações em relação ao trabalho realizado.

# CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

## 1 A Universidade

Os primeiros indícios de ensino, que poderiam ser caracterizados como superiores, segundo Waiden *apud* TUBINO (1997) são as chamadas “Universidades gregas” que na verdade eram centros de estudos propondo um programa de formação intelectual, cujo primeiro ensaio ocorreu no ano de 529, em Constantinopla. No entanto é principalmente ao Cristianismo, oficializado pelo Império Romano na Idade Média, que se deve o surgimento da Universidade.

Evoluindo pelo tempo e derivada da palavra latina *universitas*, que pode ser definida como "o conjunto integral e completo de seres particulares que constituem uma coletividade determinada", a Universidade representa, na verdade, um conjunto de professores e alunos, que formam uma corporação acadêmica.

Embora existam poucas referências citadas, o primeiro registro de Universidade corresponde à Universidade de Carawigin, em Rabat (Marrocos), no ano de 859, ampliando seu caminho através das Universidades medievais, sendo as de Bolonha e Paris, as primeiras encontradas na literatura existente e, descendentes dessas, as Universidades de Oxford e Cambridge.

O ensino superior brasileiro foi ministrado de 1808 até 1920 em estabelecimentos isolados, mas foi de 1920 a 1960 que as Universidades foram criadas com base em modelos tradicionais, ou seja, com base na justaposição de Escolas e Faculdades existentes em torno de uma administração central denominada Reitoria. Como exemplo podemos citar as Universidades do Rio de Janeiro, de Minas Gerais, de Porto Alegre e de São Paulo.

Em 1961 foi criada a Universidade de Brasília, a primeira Universidade planejada e implantada no país com base em modelos estruturais mais avançados com Institutos Centrais de Ciências, Artes e Letras; Faculdades para as Ciências Aplicadas e Órgãos Complementares para os Serviços. Estava também presente a idéia de Campus Universitário, chamado à época de Cidade Universitária.

No início da década de sessenta o país inicia os grandes movimentos pelas chamadas Reformas de Base, com ênfase para as Reformas Agrária, Universitária, Tributária e Administrativa, entre outras.

Os estudantes, através de seu órgão máximo de representação, a União Nacional dos Estudantes - UNE, desenvolveram várias campanhas motivando, não só a classe estudantil, como o corpo docente e o próprio governo para a necessidade urgente de uma Reforma no Ensino Superior do país.

Esses movimentos estudantis pró-reforma iniciaram-se em 1957 com a realização de Congressos e Seminários sobre a Reforma do Ensino, no Rio de Janeiro, em Salvador, Curitiba, Belo Horizonte e em outros pontos do país.

Em 31 de março de 1964 os militares assumiram o poder, mas as manifestações e pressões estudantis pelas Reformas continuaram.

A partir de 1968, após a aprovação pelo Conselho Federal de Educação, as universidades brasileiras implantaram seus planos de reforma.

Os princípios fundamentais da reforma foram inspirados no sistema norte-americano, sendo, em alguns casos, até mesmo a nomenclatura adotada no Brasil a tradução dos termos utilizados nos Estados Unidos, como exemplos:

<i>Department</i>	- Departamento
<i>Credit</i>	- Crédito
<i>Register</i>	- Registro Acadêmico

Na cópia ou transposição do modelo norte-americano, alguns fatores essenciais não foram devidamente ponderados, como o caso da inexistência de campus universitário na maioria das universidades brasileiras. Assim, no final da década de 60, o modelo tradicional de criação das Universidades em nosso país foi o da aglutinação das Escolas e Faculdades isoladas e distantes fisicamente uma das outras, em torno de uma reitoria. Este fato muito dificultou a efetiva implantação da nossa Reforma Universitária, que não podia prescindir das facilidades do chamado campus universitário.

Após a superação de muitas dificuldades, o sistema previsto pela Reforma foi implantado e hoje, aproximadamente 30 anos mais tarde, está sendo analisado e avaliado pela comunidade universitária brasileira.

No ano de 1997 começaram os estudos para a reformulação do exame de seleção dos candidatos ao ensino superior, - chamado vestibular – que vem sendo aprimorado desde 1911, quando foi instituído por lei para as Escolas Isoladas existentes no país.

Sua mais profunda transformação ocorreu por ocasião da implantação da Reforma Universitária, quando deixou de ser seletivo para ser classificatório. No vestibular seletivo era considerado aprovado todo candidato que obtivesse média final igual ou superior a cinco, independentemente do número de vagas existente. Este sistema, associado ao reduzido número de vagas disponíveis no ensino superior brasileiro e à grande demanda reprimida de candidatos, gerou a histórica "Crise dos Excedentes", de 1968.

No vestibular classificatório não existe a figura do excedente porque são classificados os melhores candidatos até o limite de vagas definidas por curso. Documentos oficiais afirmam ter sido feita uma opção consciente pela quantidade em virtude da forte pressão política pela abertura de novas vagas, mesmo admitindo reflexos negativos sobre a Qualidade.

Atualmente, mais de dois terços dos estudantes freqüentam universidades particulares ou comunitárias, pagando pelo ensino que recebem, enquanto os demais freqüentam a rede pública onde o ensino é gratuito.

Em virtude das grandes mutações ocorridas como consequência da revolução tecnológica que atravessamos e das características da sociedade pós-moderna em que nos situamos, as funções básicas da Universidade: ensino, pesquisa, extensão e cultura, passaram a receber novas interpretações. A evolução permite comparar o antes e o depois e concluir que a primeira grande diferença coloca-se diante de uma indissociabilidade dessas funções, o que não ocorria anteriormente. Nessa perspectiva, embora contestado por muitos de que na prática essa integração não ocorre, o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura devem ser interdependentes, inter-relacionados e interatuantes. A outra diferença substancial está na própria relação universidade-sociedade, pois se tinha uma Universidade delimitada dentro de seus próprios muros, contrapondo-se a uma Universidade em seu efetivo exercício, rompendo a ação intramuros, ultrapassando seu próprio território universitário, indo até as necessidades culturais e sociais das comunidades próximas e distantes. A



globalização do mundo contemporâneo, a partir da economia, não deixa mais dúvidas de que a amplitude dos compromissos universitários aumentaram consideravelmente.

É evidente que as Universidades, depois de passarem por grandes revisões nos seus conceitos, funções e referenciais, terão de se ajustar a seus novos compromissos.

Em relação às suas obrigações regionais, a Universidade terá de ajustar seus passos ao próprio estágio de desenvolvimento sociocultural e econômico de cada região. No caso brasileiro, em virtude da pluralidade de situações e circunstâncias, essa questão fica ainda mais complexa e desafiadora.

Atualmente, com o extraordinário avanço dos meios de comunicação, mesmo nas regiões mais precárias, a Universidade, acompanhando a evolução tecnológica presente em regiões mais desenvolvidas, poderá contribuir efetivamente diminuindo o tempo de atraso ao acelerar os procedimentos de crescimento e desenvolvimento de outras regiões e do país.

Com isso é possível concluir que, a partir de agora, tudo advirá do conhecimento, a Nação-Estado já está se extinguindo, deixando a sua soberania para uma sociedade de organizações. No entanto, para Luckesi *et al. apud* TUBINO (1997):

o conhecimento, como forma de entendimento do mundo, não é apenas um enfeite ou ilustração da mente e da memória, mas um mecanismo fundamental para tornar a vida mais satisfatória e mais plena em termos de realização (p. 20).

Para esse autor, o conhecimento é o produto do enfrentamento com o mundo e só faz sentido quando através dele se pode entender a realidade e melhorar o modo de viver. Nesse enfoque, ele reconhece que o conhecimento deve ser: a) um mecanismo de compreensão e transformação do mundo; b) uma necessidade para a ação; c) um elemento para a libertação.

Na discussão acadêmica sobre a sua gestão, a Universidade, contextualizada, num mundo de transformações tecnológicas e sociais que ocorrem em uma

velocidade incrível, exige romper a ênfase no presente e canalizar parte de suas energias na construção do amanhã.

Estudiosos do campo da Administração como Prahalad & Hamel *apud* TUBINO (1997) mostram a necessidade de as organizações sociais libertarem-se do passado e relacionarem suas atividades do presente com a criação de potencialidades futuras. Segundo eles:

no caso da Universidade, a preocupação de sua gestão com o futuro passa a constituir o novo ingrediente da crise universitária que deve ser encarada como forma de reestruturar-se para aumentar a ambição acadêmica de seus quadros de recursos humanos, fortalecer a capacidade de inovação, desenvolver o seu potencial acadêmico (recursos humanos, parque informático, tecnologia de informação) (p.52).

Observa-se que utilizar princípios da Qualidade, propostos por DEMING (1990) e outros estudiosos, que originalmente foram propostos para a indústria, na prestação de serviços e, mais especificamente em IES, requer precaução, uma vez que deverá sofrer adaptações para a forma de ensino, pesquisa e extensão, partindo-se da missão e das funções da Universidade para chegar à Qualidade. É preciso lembrar que a maioria das técnicas e instrumentos de verificação da Qualidade está sendo transferida da gestão empresarial para a acadêmica, nem sempre apresentando os mesmos resultados. É evidente que um trabalho mais racional e profissional, em contraste com as tradições improvisadas em nosso meio, poderá ajudar os administradores a tomar decisões bem mais alicerçadas em fatos reais.

## **2 A Universidade brasileira**

A Universidade brasileira foi concebida segundo os modelos de países desenvolvidos, comprometida com a eficiência de cada escola independente. Sua história divide-se em quatro períodos.

No primeiro período, a Universidade é vista como o alicerce da renovação e evolução do país. A Universidade é o ponto de partida para as transformações que reportam ao princípio de sua constituição até 1945 quando os estudantes lutam pela liberdade política e pelas primeiras formulações de novo país.

No período de 1945 a 1964 a Universidade se compromete com a defesa da democracia e com a construção da sociedade tecnologicamente moderna, surgindo ao lado da luta pelo petróleo e pelas reformas de base, pela consolidação das escolas tecnológicas e pelos primeiros institutos de ciências.

O período compreendido entre o final dos anos 60 e o começo dos 80 é aquele em que a Universidade consolida os seus departamentos, desenvolve as suas pesquisas, cria tecnologia, auxilia na construção de um país mais dinâmico, ao mesmo tempo em que analisa, denuncia e luta contra a ditadura.

Finalmente, no atual momento, a Universidade perde o heroísmo da luta pela democracia que o país conquistou com a sua ajuda. O modelo sócio-econômico que financiava suas pesquisas, e a formação que produzia, entram em crise. Os recursos escasseiam, sobretudo os necessários em dólares para bolsas, livros e equipamentos, e junto com eles os salários.

Ao longo das décadas, nenhuma outra instituição brasileira contribuiu tanto, e de forma tão coerente, marcante e eficiente no processo de construção do novo país como a Universidade.

No decorrer da crise do projeto industrial nos modelos importados, cada instituição brasileira ingressou em processo de autodestruição. Contudo, nesse mesmo período, a Universidade criou e continua a criar sólida massa crítica qualificada e acervo de conhecimentos em todas as áreas, fazendo do Brasil um país em condições de dar o salto científico e tecnológico para o próximo século.

É o momento mais trágico e por isto mesmo o mais rico da Universidade brasileira. É o momento em que vamos participar da descoberta do novo país, da formulação e construção da sociedade livre, praticando a liberdade. A crise de idéias e propostas para o futuro do país e da humanidade dá à Universidade a grande

chance de sua história. A Universidade em crise deve transformar-se em Universidade para a crise e enfrentar os desafios impostos pelo futuro: nova vocação, Qualidade, redescoberta da importância do ensino, nova prática didática e visão global do universo do conhecimento.

## **2.1 Perspectivas da educação superior**

Falar sobre as perspectivas da educação superior não é tarefa fácil, principalmente quando se vive num mundo em transformações. Hoje o grande desafio ao futuro é tentar pensar como se pode modificá-lo.

Atendo-se ao futuro do homem, que separa cada vez mais profundamente as nações desenvolvidas das subdesenvolvidas, entende-se que acima das questões econômicas, e até mesmo acima das questões políticas, o que hoje mais do que nunca, decide sobre a natureza dos acontecimentos é o comportamento ético dos homens. Talvez a ética - ou a questão básica do homem - venha a ser, neste final de século, a questão vital da educação e da sociedade, em todos os níveis, e por ela talvez estejam se cruzando os caminhos que garantirão um estado de dignidade, a sobrevivência da humanidade no século XXI.

Nas últimas décadas, as transformações têm sido de tal forma impressionantes que reduzem a sucata e a curiosidade o que estamos fazendo. Em todas as áreas da ciência, da tecnologia, da proteção ao meio ambiente, tudo parece envelhecer a nossa volta, a começar pela engenharia genética, a biotecnologia, a física, a química, e tudo o que gira em torno dessas ciências, estão implodindo o mundo que aprendemos a conhecer.

Para a Universidade há dois tipos de futuro. O primeiro, aquele que é a continuação linear do passado, com novas respostas para as mesmas perguntas. E o segundo surge da ruptura com o passado, com a reformulação da organização social, com novas propostas ideológicas, com perguntas diferentes. Ela deve também entender que no atual momento de nossa história, o Brasil vive a véspera de um novo futuro, que não será a simples reprodução do passado, com exigências diferentes para cada instituição social, especialmente aquela cuja finalidade é entender o mundo, o seu processo, formular propostas e ajudar na construção do futuro.

Mantendo-se a permanente busca da ampliação do horizonte de liberdade, torna-se necessário retomar padrões de liberdade em que as características naturais e culturais do país sejam respeitadas, em que o padrão tradicional - originado há mais de 200 anos com a revolução industrial na Europa e espalhado em todo o mundo e que começa a demonstrar o seu esgotamento - seja substituído por novo conceito que retome as bandeiras permanentes do saber: beleza, verdade, eficiência com justiça, paz e o equilíbrio ecológico.

Do ponto de vista geral, é claro que compete à Universidade participar do esforço do pensamento, de maneira a aperfeiçoar o sistema social e cultural. No Brasil, em seu momento atual, à Universidade cabe o papel mais importante de pensar a crise que atravessamos e de formular alternativas à construção da Nação, em sua conceituação global e em cada área de conhecimento necessária à eficiência, à justiça, à soberania e à busca da verdade.

Através da sua função específica, que é a produção e transmissão do conhecimento, a Universidade deve se ver como participante privilegiada do grande compromisso de construir o país.

Conforme VAHL *et al.* (1989):

este esforço pode se resumir na missão de pensar, entender, formular e criar o pensamento, as idéias que explique e sirva de base à construção do país, através do enfrentamento de diversos desafios:

- a) o de formular a própria concepção de que se vive momento de revisão do passado e de reorientação no rumo da sociedade;
- b) o desafio da construção da sociedade democrática, que é anseio de todo o país e responsabilidade de cada brasileiro;
- c) a abolição da pobreza e a solução dos problemas sociais, em país com base material rica e com massa crítica de recursos humanos disponíveis;
- d) a rearticulação da estrutura produtiva com todos os problemas que envolvem a mudança nos produtos, o uso de novos recursos, a busca de auto-suficiência;
- e) a conquista da soberania, que passa pela concepção autônoma de projeto nacional e pela criação de tecnologias próprias;
- f) o avanço da ciência, tecnologia e cultura que, sem cair em xenofobia, sirva de fato às necessidades atuais do país e aos interesses de longo prazo de nação moderna, intelectualmente sofisticada;
- g) o desafio do equilíbrio regional, na ocupação territorial e proteção ao meio ambiente, com o entendimento do problema e formulação de caminhos que o viabilizem; e

h) o desafio de perceber a importância das mais puras manifestações nas artes, nas ciências, nas reflexões filosóficas.

Finalmente, para que isto seja realizado, algumas condições são necessárias:

- a) é preciso que a Universidade seja o primeiro compromisso, respeitando todas as áreas de conhecimento, aceitando, tolerando e prestigiando mesmo aquelas áreas e pessoas que repudiam a idéia de vocação e, como livres pensadores, queiram cumprir solitariamente seus papéis;
- b) a Universidade não deve transigir com seu compromisso máximo, a Qualidade dos seus serviços;
- c) é preciso que nenhum preconceito de ordem teórica, ideológica, política ou metodológica privilegie ou discrimine uma área ou outra;
- d) cabe a cada Universidade definir sua vocação de pensar e construir o futuro do país, tanto no que se refere às suas bases materiais como à sua superestrutura intelectual. Todos os departamentos e todos os segmentos têm funções a cumprir neste projeto. A pluralidade é em si própria a razão de ser da Universidade e não há como imaginar a possibilidade de linhas ideológica e metodologia únicas. Se a vocação é a libertação, cada universitário deve ser livre, surgindo a unidade na mais absoluta diversidade de áreas, campos, metodologias e ideologias (p.319).

## **2.2 A associação de Universidades gaúchas em busca de soluções**

O Rio Grande do Sul caracteriza-se, dentro do sistema de ensino superior brasileiro, pela existência, ao lado de Universidades federais e confessionais, de Universidades comunitárias, nascidas do esforço da comunidade, geralmente através de fundações ou associações civis. Depositárias hoje de uma experiência que já remonta há algumas décadas na manutenção do ensino superior, da pesquisa e da extensão universitária, algumas delas são conhecidas e reconhecidas para além das fronteiras do Estado e mesmo do País, sendo citadas como quebra de paradigma de Qualidade e de democracia. O caráter dessas instituições decorre da sua origem na vontade e no esforço da comunidade; da articulação e comprometimento com a comunidade regional; da sua inserção na história do povo da região; da sua gestão democrática e transparente; da sua autogestão pela comunidade acadêmica com a participação institucionalizada do poder público e de entidades representativas da sociedade civil nos órgãos colegiados e pela política de extensão universitária à comunidade.

Em março de 1993, um grupo de Universidades (Universidade de Ijuí - UNIJUÍ, Universidade de Passo Fundo - UPF, Universidade de Caxias do Sul - UCS, Universidade da Região da Campanha - URCAMP, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI, Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ e Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC), baseadas na notória similaridade das instituições - todas genuinamente comunitárias, nascidas do esforço de organismos endógenos da sociedade rio-grandense, conhecedoras da realidade das diversas regiões do Estado e aptas a intervir positivamente no desenvolvimento regional e no propósito comum de realizarem projetos conjuntos para uma atuação cada vez mais eficiente nas áreas do ensino, pesquisa e extensão universitários, no interior do Rio Grande do Sul, firmaram um Protocolo de Ação Conjunta constituindo o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - COMUNG.

O COMUNG foi concebido tendo em conta a idéia contemporânea de Universidade, como contribuinte direta de solução dos problemas da sociedade de que é parte, à qual se integra e de que é resultante e vetor de desenvolvimento, cujo objetivo - não apenas político, mas também institucional - é o de fortalecer essas Universidades e, fortalecendo-as, ampliar as possibilidades de dar respostas às demandas das regiões em que estão inseridas e, também, do espaço físico-político abrangido pelas ações do MERCOSUL.

As Universidades Comunitárias são uma das manifestações mais claras do que pode realizar a sociedade civil, através de suas instituições para a produção de serviços de interesse público. Elas são, nesse sentido, um sinal de maturidade da sociedade. As Universidades Comunitárias, conscientes de seu papel social, estão dispostas a demonstrar que este é um caminho fecundo de perspectivas para a organização universitária no Brasil. Some-se a isso que, por seu caráter comunitário, todas elas agem em estreita integração com suas regiões, sem finalidade lucrativa, ou seja: sem serem estatais, prestam um serviço público à sociedade.

Considerando, assim, sua potencialidade científica e tecnológica e o seu compromisso com o desenvolvimento regional, formam as Universidades comunitárias uma apreciável força que poderá ser bem aproveitada em benefício da população rio-grandense, através de uma parceria efetiva com o Governo do Estado, Prefeituras e demais órgãos públicos e da iniciativa privada.

As Universidades que constituem o COMUNG cobrem, por sua área de abrangência, 85% do território do Estado, representando mais de um terço das matrículas do ensino superior do Rio Grande do Sul.

O traço comum a tais instituições é o de terem por finalidade a prestação de um serviço público, de interesse coletivo, a ela consagrando-se inteiramente, sem fins lucrativos. Esse caráter as distancia das escolas estritamente particulares e as aproxima das públicas, cabendo-lhes a caracterização de "públicas não-estatais".

As Universidades Comunitárias Gaúchas possuem uma característica importante que é a integração com suas comunidades regionais. Não resta dúvida que a própria origem das instituições do COMUNG colabora para que isso aconteça. Todas elas são fruto do esforço das comunidades do interior do Rio Grande do Sul na busca do seu desenvolvimento. Esta integração se dá principalmente a partir de programas de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelas instituições. São essas atividades, muitas vezes oferecidas em forma de prestação de serviços, que lhes permite contribuir para a solução das reais necessidades de suas regiões. Cabe salientar que a maioria desses programas são mantidos com recursos próprios das Universidades.

### 2.2.1 As características do consórcio de Universidades comunitárias gaúchas

A denominação "Universidade comunitária" não constitui, ainda, um conceito claro e, conseqüentemente, não aparece, de modo desejável, como um modelo alternativo no sistema universitário brasileiro, apesar de essa denominação, a partir dos anos 80, ser cada vez mais empregada pelas autoridades governamentais. É necessário que o conceito de Universidade comunitária evite os preconceitos - especialmente os provenientes dos setores corporativistas, que não percebem nenhuma opção além da escola mantida pelo governo - e, assim, se possa de modo claro caracterizar um novo modelo de Universidade capaz de efetivar uma alternativa concreta de desenvolvimento cultural, científico e tecnológico. É relativamente simples a caracterização jurídico-institucional da Universidade comunitária. Não se pode dizer o mesmo de seus objetivos e funções e de sua caracterização político-educacional.



Tradicionalmente o sistema universitário brasileiro é dividido entre as Universidades públicas estatais e as Universidades particulares. Na realidade, as Universidades públicas podem ser federais, estaduais e municipais. As Universidades particulares podem ser confessionais, comunitárias e as empresariais que pertencem a um empresário ou grupo empresarial. Essa divisão, especialmente em relação às particulares, corresponde às características de cada um dos tipos mencionados. Tal distinção funda-se na própria lei. A Constituição do Brasil de 1988, em seu artigo 213, estabelece que "as escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas" poderão receber recursos públicos desde que:

- I - comprovem finalidade não-lucrativa e que apliquem seus excedentes financeiros em educação;
- II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola similar ou Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

O texto constitucional indica claramente algumas características jurídico-institucionais do novo modelo de Universidade: a Universidade comunitária. Trata-se de uma Universidade privada, mas de caráter público não-estatal, voltada para interesses exclusivamente educacionais e com destino certo para seu patrimônio.

A sede do COMUNG é administrativamente rotativa, coincidindo com a sede da Universidade a que estiver vinculada o seu Presidente e pelo tempo de duração do mandato. Somente fazem parte do COMUNG as Universidades comunitárias que apresentam as seguintes características:

- a) ser Universidade reconhecida;
- b) estar legalmente constituída no País, sob forma de fundação de direito privado, ou ainda, de associação ou sociedade civil;
- c) pertencer seu patrimônio a uma comunidade, sem depender de famílias, empresas, ou outros grupos com interesses econômicos;
- d) aplicar integralmente, no Território Nacional, suas rendas, recursos e eventual resultado operacional, bem como as subvenções recebidas, na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais;
- e) não distribuir resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio, sob nenhuma forma de pretexto;

- f) ser subordinada administrativamente, em última instância, a uma assembléia ou conselho com a participação de representantes da comunidade à qual está inserida e, quando for o caso, do Poder Público Federal, Estadual ou Municipal; ter o controle da administração e da gestão financeira de todos os seus recursos através da participação da comunidade à qual está vinculada e, no caso das fundações, pelo Ministério Público;
- g) não remunerar seus administradores, integrantes, membros, participantes, instituidores ou filiados, com salários, vantagens, dividendos, bonificações ou parcelas de seu patrimônio quando no desempenho de suas funções estatutárias; destinar, em caso de dissolução ou extinção da entidade, o eventual patrimônio remanescente a outra congênere, ou à uma entidade pública com as mesmas finalidades;
- h) ser reconhecida de Utilidade Pública Federal e/ou Estadual e/ou Municipal.

A origem dessas Universidades e sua constituição jurídica, sejam fundações de direito privado, associações ou sociedade civis, via de regra, resulta de uma forma específica de agrupamento, em torno de interesses educacionais voltados para fins comuns. Nesse sentido, as Universidades estritamente comunitárias vinculam iniciativas educacionais, formação profissional e humanização, desenvolvimento científico-tecnológico e visão pluralista, desenvolvimento do indivíduo e da sociedade.

O patrimônio e a forma jurídica, em suas definições estatutárias, através de uma tendência predominante dessas Universidades, destinam-se à realização de funções voltadas claramente a habilitar a comunidade a desenvolver sua identidade cultural, isto é, a aumentar a capacidade de decisões e de autonomia da comunidade diante dos conflitos entre as tendências locais e globais de nossa época. As Universidades comunitárias possuem uma vocação regional e desenvolvem uma acentuada função extensionista concomitantemente ao ensino e à pesquisa.

Outra característica comum das Universidades comunitárias reside no caráter público não-estatal de suas atividades e serviços. A dimensão pública provém da natureza dessas instituições de origem comunitária, com o objetivo de atender a

necessidades sociais, sem vincular seus bens a grupos familiares ou empresariais. Em alguns casos, professores e representantes da sociedade civil participam como instituidores da Universidade e, igualmente, participam do processo de escolha de seus dirigentes. Além disso, as diretrizes, os planos, os programas de pesquisa e de extensão, os cursos de graduação e de pós-graduação, os processos administrativos, são executados geralmente com flexibilidade e custos reduzidos. O atendimento das necessidades do cidadão e da sociedade demonstram que essas instituições são nitidamente públicas, apesar de não-estatais.

As Universidades comunitárias não têm finalidade lucrativa e aplicam seus possíveis excedentes financeiros em educação. A entidade não-lucrativa não pode deixar de encontrar modalidades de busca de recursos para poder realizar seus fins. O caráter não-lucrativo da instituição não a impede de tomar iniciativas que possibilitem retorno financeiro para atender a seus compromissos sociais. Além disso, considerando a necessidade de constantes investimentos no ensino e na pesquisa, na qualificação das atividades-meio e fins da Universidade, e outros aspectos, é muito complexo estabelecer critérios que permitam dizer quando há excedentes financeiros em educação. Tudo depende do modelo de Universidade que se quer para atender as necessidades sociais e do cidadão.

As características jurídico-institucionais das Universidades comunitárias completam-se necessariamente pela realização de um projeto educacional centralizado no bem comum do indivíduo e da sociedade e por definições e ações que redimensionam os objetivos e as funções da Universidade dando-lhes especificidade.

É nesse terreno fértil que se inscreve o debate sobre conceituação e caracterização de Universidades comunitárias. Os enunciados jurídico-institucionais evidenciam, que, subjacente ao debate conceitual, encontra-se um foco vital de natureza econômica.

Trata-se, em verdade, de um processo em que instituições universitárias de regime jurídico privado, que não incluem entre seus objetivos auferir lucro de qualquer natureza (financeiro direto, financeiro indireto, patrimonial), pautam-se por esforços na construção de um espaço institucional acadêmico de Qualidade, o que pressupõe, entre outras características estritamente técnico-científicas, pluralidade,

ampla e irrestrita liberdade de pensamento e de manifestação, além de formas democráticas de organização institucional.

### **3 A administração universitária**

Estudos sobre as organizações acadêmicas têm despertado o interesse de pesquisadores, chamando atenção para o papel que desempenham e para suas características e peculiaridades.

Uma das conclusões é que são organizações altamente complexas em todos os seus aspectos e que, comparadas com outras organizações, necessitam de um modelo de análise diferenciado. Os recursos humanos com que operam, o papel social que desempenham na formação de novas gerações de profissionais, o conhecimento que produzem, a tecnologia que empregam, a convivência que oportunizam e o modelo estrutural que utilizam são alguns dos aspectos que, aparentemente, são de fácil compreensão mas que, na realidade, são difíceis de ser colocados dentro de um padrão de referência por serem características inerentes a todas as organizações acadêmicas.

Nos últimos anos, tem crescido a preocupação com a Universidade. A questão sobre a autonomia da instituição, a orientação de seus currículos, o retorno social dos seus investimentos e o próprio papel que a Universidade desempenha na sociedade, são temas constantes na reflexão de políticos, professores, cientistas e jovens que esperam poder se beneficiar de um trabalho acadêmico sério.

Apesar das divergências encontradas sobre o assunto que divide entusiastas que defendem a gestão como forma de controle burocrático das atividades de docentes e alunos, ou então os que entendem, ao contrário dos primeiros, que não deve haver nenhum controle da gestão acadêmica e que esta deve ser o resultado natural da atuação de cada docente realizando suas tarefas de forma a melhor alcançar os objetivos de suas investigações e aos de suas disciplinas. Neste caso, caberia à administração central apenas estabelecer as grandes linhas de trabalho.

Em muitas Universidades a presença destes grupos tem sido forte e, certamente, é muito mais importante para o aluno aprender alguma coisa do que cumprir com uma série de regras burocráticas que nem sempre são claras em seus

objetivos. Também é verdade que essa posição pode servir para justificar atitudes menos honestas por parte daqueles que fogem ao controle, por não terem nada a apresentar em seu trabalho.

Entre os extremos desses dois grupos, situa-se um espaço muito grande da gestão universitária que tem demonstrado ser possível uma ação intermediária, com visíveis melhorias de condições de trabalho para docentes e discentes. Há necessidade de se encontrar formas de estruturar a parte acadêmica da IES, através de cursos, estruturas curriculares adequadas, flexíveis e coerentes, identificando instrumentos que se tornem facilitadores do processo acadêmico como um todo, e não entraves ao mesmo.

Conforme publicação organizada pelo NUPEAU/UFSC (1991), o mundo tem mudado numa velocidade espantosa. Os avanços tecnológicos, políticos, novas estruturas sociais, o surgimento de novas forças econômicas, demonstram a grande dinâmica que vem afetando a atividade humana em diferentes áreas do conhecimento. As instituições universitárias também têm procurado mudar e acompanhar a evolução destes novos tempos. A palavra de ordem para aquelas organizações, preocupadas não somente com os problemas de hoje mas também com os de amanhã, tem sido inovar. Já se reconhece que as tradicionais formas de se administrar, e que muito contribuíram para o sucesso de muitas empresas, têm seus dias contados. Princípios autocráticos de gestão e de grande concentração de poder, rígida estrutura de comando e controle, hierarquização inflexível, sistemas e regras de comportamento rígidos, ênfase cega no lucro a qualquer custo, impessoalidade nas relações são, dentre outros, alguns dos aspectos da velha administração que ainda corrói a gestão de muitas organizações.

Ainda de acordo com a publicação do NUPEAU/UFSC (1991):

aos administradores das instituições universitárias cabe a tarefa importante de adotar uma nova postura gerencial. Com base nisto, deve-se adaptar a administração da organização à realidade atual e, ao mesmo tempo, preparar a instituição para um futuro que se avizinha tão cheio de incertezas e ameaças (p.148).

Por sua vez, PAIVA & WARDE (1994) afirmam que:

do ponto de vista gerencial, a literatura internacional mostra que instituições de ensino superior podem ser geridas por processos extremamente variados (indo dos administradores profissionais das Universidades americanas aos sistemas de administração professorial das Universidades européias), e que os melhores resultados não dependem do estilo ou da eficiência empresarial dos dirigentes, e sim da capacidade em fazer prevalecer, e ressaltar, os valores acadêmicos e intelectuais que caracterizam a atividade universitária (p. 162).

### **3.1 A complexidade da organização universitária**

Os estudos desenvolvidos na área de teoria das organizações têm apresentado resultado positivos para o melhor entendimento de como são estruturadas, como operam, como são estabelecidos os objetivos e como as organizações interagem com o meio ambiente.

Os estudos das organizações, no entanto, têm se voltado muito para os aspectos comportamentais, que analisam os indivíduos em suas interações com as organizações, seus conflitos, a estrutura de poder em que se envolvem, as motivações e os grupos. Nesse sentido, Perron, Hall & Cohen *apud* FINGER (1988) descrevem a existência abundante de estudos e literatura variada, levando em consideração preocupações e enfoques surgidos ao se analisar organizações que não sejam econômicas ou de produção e sobre as quais se queira saber mais com referência à forma organizacional do que com referência ao comportamento dos indivíduos. Nesse caso as variáveis são outras e os padrões de análise também.

As organizações universitárias se diferenciam das demais e talvez sejam as que mais problemas apresentam para a sua análise. Baldrige *apud* FINGER (1988) é um dos pesquisadores que mais tem estudado a Universidade como organização, e define as linhas gerais dessa complexidade pela ambigüidade dos objetivos, serviço baseado na clientela, tecnologia problemática, profissionalismo.

Já PENTEADO (1998) afirma:

a especificidade universitária está em ser uma instituição social constituída por divergências que correspondem às diferenças dos seus objetos de

trabalho, cada qual com uma lógica própria de docência e de pesquisa. Saber trabalhar a manifestação intramuros das alteridades e dos conflitos políticos, internos e externos, é uma das competências de uma administração universitária relevante (p. 25).

A maioria das organizações são orientadas pelos objetivos que lhes deram origem, como consequência podem estabelecer uma forma de governo, um processo de decisão e uma estrutura que mais se adequa à realização de seus objetivos.

As empresas comerciais buscam o lucro, os organismos de serviços públicos têm as suas funções estabelecidas em leis, os hospitais procuram curar as pessoas. Em contraste, em muitos casos, segundo Baldrige *apud* FINGER (1988):

Faculdades e Universidades tem objetivos vagos, ambíguos e precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incertezas e conflitos. Qual o objetivo da Universidade? É uma pergunta difícil, mas a lista de respostas é longa: ensino, pesquisa, serviço a comunidade, administração de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais, solução de problemas sociais e muito mais (p. 75).

Uma vez que são instituições que atendem clientes com necessidades diferenciadas, as Universidades frequentemente têm problemas tecnológicos. Organizações industriais podem desenvolver e utilizar tecnologias específicas que podem ser rotinizadas, segmentadas ou utilizadas de maneira que diferentes pessoas possam ser envolvidas, não necessitando basear-se completamente no trabalho pessoal altamente treinado. É muito difícil, por outro lado, construir uma tecnologia para instituições que trabalhem com pessoas e, muito especialmente, no caso das Universidades. Até os instrumentos utilizados na tarefa ensino-aprendizagem são desenhados para grupos padrões, mas o processo é altamente individual e o ritmo varia de pessoa para pessoa. A instrução, bem como as demais funções realizadas pela Universidade, está longe de ser efetivamente individualizada, no sentido de se trabalhar com as características de cada aluno e desenhar um processo especial para ele.

Já Baldrige *apud* FINGER (1988) questiona:

como uma organização trabalha quando seus objetivos não são claros, seus serviços são dirigidos às necessidades da clientela e sua tecnologia é problemática? A maior parte deste tipo de organização tenta solucionar o problema, contratando profissionais altamente treinados (p. 76).

As organizações que empregam esse tipo de profissional, no entanto, forçosamente precisam estabelecer uma forma de governo e um processo decisório diferente e mais participativo. Os profissionais não se sujeitam tão facilmente aos esquemas comumente utilizados por outros tipos de organizações.

As Universidades contratam professores que não só realizam o processo de transmitir o conhecimento, mas precisam ser capazes de criarem ou aprofundarem o próprio conhecimento em suas áreas. Por essas peculiaridades todas é que as organizações acadêmicas necessitam de formas de administração que levem em conta a participação efetiva de seus membros.

## **4 A Qualidade**

### **4.1 Histórico da Qualidade**

A história da Qualidade inicia-se no aparecimento dos processos de manufatura, quando, no século XIII, surgiram as guildas, corporações formadas por negociantes e artesãos, que controlavam a Qualidade dos seus produtos e estavam sempre em contato com seu cliente.

O aumento da demanda e o crescimento da população mundial geraram a procura por mais produtos, surgindo assim a necessidade de criar-se uma organização de produção, originando as corporações de ofício, onde o trabalho era executado pelos aprendizes e o artesão era o responsável pela Qualidade do produto,



dando início à formação profissional baseada no ensino dos aprendizes de ofícios, caracterizando o ensino profissionalizante. Dessa forma, iniciou-se o processo de separação entre produção e controle de Qualidade.

A partir daí a história da Qualidade transcende etapas de evolução como a Revolução Industrial, em que os conceitos de administração científica, como a proposta por Taylor e Fayol, contribuem para o amadurecimento dos conceitos da Qualidade.

Os fundamentos da Administração Científica remontam a 1897, quando Frederick Taylor editou os estudos sobre tempos e movimentos, apresentando a idéia de analisar e medir a forma como o trabalho é realizado, de modo a torná-lo mais eficaz. No entanto, dificuldades no gerenciamento das fábricas foram encontradas na implementação de uma administração científica em consequência dos métodos empíricos até então utilizados e principalmente pelo nível de educação dos trabalhadores, insuficiente para assimilar os conceitos de gerência científica, e pela não consideração das características humanas do trabalhador.

Os conceitos foram sendo aprimorados à medida em que novas propostas eram desenvolvidas, assim em 1924 Walter A. Shewhart iniciou o controle estatístico da Qualidade, criando um sistema de medição de variância nos sistemas de produção denominado de *Statistical Process Control - SPC* - ou Controle Estatístico de Processo - CEP e o *Plan-Do-Check-Action*, conhecido como PDCA (planejamento, direção, controle e ação), aplicado para melhorar a maneira de realizar um trabalho que passou a ser a estrutura básica de um novo modelo de administração, a Gestão de Qualidade Total - GQT.

A partir desse momento, outros nomes começaram a surgir, com novas teorias e propostas que marcaram a Qualidade, como Edwards Deming, em 1950. Físico matemático, aluno de Shewhart, Deming foi convidado para levar aos líderes industriais japoneses os conceitos de Controle da Qualidade, convencendo os japoneses que, através da adoção de seus métodos, a Qualidade japonesa poderia tornar-se a melhor do mundo.

Em 1953, também o Dr. Joseph Juran foi convidado para expor a gerentes japoneses o papel que eles representavam no controle da Qualidade. Com sua visita ao Japão começa uma nova era no controle do emprego da Qualidade, passando

então a ser uma preocupação global e não apenas de fábricas em relação a seus produtos.

Assim também durante os anos 50 e início dos 60, Armand V. Feigenbaum lançou os princípios básicos do Controle de Qualidade Total (CQT), sendo procurado por um grupo japonês que estudava a Qualidade, liderado por Kaoru Ishikawa.

Ao fim dos anos 60, já havia na América uma disseminação dos programas de Qualidade que lideravam a indústria mundial, enquanto a Europa e o Japão ainda se reconstruíam das perdas sofridas na Segunda Guerra.

Na década de 70, porém, a Qualidade dos produtos japoneses passou a superar a dos americanos; os consumidores passaram a exigir mais em termos de preço e vida útil do produto, e já no final desta década e durante os anos 80, devido a vários fatores, como problemas sociais com empregados, recessão, necessidade de baixar os custos, entre outros, foi necessário melhorar a Qualidade, para que as organizações pudessem sobreviver.

Nos anos 90, a humanidade experimenta um período Pós-Industrial, caracterizado pela era das informações e do conhecimento, que impõe diversas mudanças nas relações capital-trabalho. Este novo momento apresenta um cenário de modernização e avanço tecnológico nas organizações do setor produtivo que estão implementando formas de gestão mais adequadas para que se atinja os objetivos básicos de melhoria contínua da Qualidade e Produtividade.

## **4.2 A gestão da Qualidade**

A evolução das organizações se faz de forma tecnológica e gerencial. De forma tecnológica quando se tem contato com novidades como o computador, *laser*, satélites de comunicações, telefonia celular, tomografia computadorizada, robótica, realidade virtual, e outras. Evolução gerencial nem sempre fica evidenciada ao grande público, porém as instituições que implementam novas técnicas de gestão apresentam um diferencial que é evidenciado na melhoria de Qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Para FEIGENBAUM (1994):

qualidade constitui determinação do cliente e não da área técnica, de *marketing* ou da gerência geral. Ela é fundamentada na experiência real do cliente com o produto ou serviço, medida de acordo com suas exigências – explícitas ou não, conscientes ou simplesmente percebidas, tecnicamente operacionais ou inteiramente subjetivas – e sempre representando alvo variável em mercado competitivo (p. 8).

Por sua vez, GIL (1993) afirma que a gestão da qualidade em nível tático e estratégico implica o atendimento a diversos parâmetros básicos, entre eles:

- a) tradução da missão institucional em um elenco de políticas, metas, objetivos e diretrizes;
- b) realização de planejamento e controle junto a “linhas de negócios/produtos/serviços”;
- c) administração dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
- d) inserção de cada unidade organizacional no foco adequado para enfrentar os desafios do mercado;
- e) análise de risco;
- f) técnicas e procedimentos para institucionalização e operacionalização da qualidade organizacional;
- g) métodos de quantificação da qualidade/produktividade/desempenho das unidades organizacionais.

Já JURAN (1990) propõe um roteiro básico para o planejamento da qualidade. As etapas do roteiro são as seguintes:

- a) identificar quais são os clientes;
- b) determinar as necessidades desse cliente;
- c) traduzir essas necessidades na nossa linguagem;
- d) desenvolver características de produtos/serviços que possam responder de maneira ideal a essas necessidades;
- e) desenvolver um processo que seja capaz de produzir as características de produto/serviço de maneira ideal;
- f) transferir o processo para as forças operacionais.

Ainda segundo JURAN (1990), apesar da existência de vários níveis organizacionais, e apesar da variedade de bens, serviços e processos operacionais, o

processo de planejamento da Qualidade pode ser generalizado em uma série universal e coerente de etapas.

Já para FEIGENBAUM (1994), o fundamental para a obtenção do comprometimento com a Qualidade está na educação para a Qualidade. O objetivo básico do gerenciamento quanto à educação em Qualidade pode ser determinado como:

desenvolvimento pela equipe da empresa – em todas as funções e níveis – de atitudes, conhecimentos e habilidades sobre Qualidade que podem prestar contribuição para que os produtos da empresa, com custo mínimo, sejam consistentes com a total satisfação do consumidor (p. 77).

Por sua vez, CROSBY (1990) destaca a forma como as organizações mudam na tentativa de alcançar melhorias da Qualidade de seus produtos e serviços. Segundo ele existem três fases na mudança: o desenvolvimento da convicção, o compromisso e a conversão. O desenvolvimento da convicção se dá quando uma pessoa ou uma liderança da organização chega à conclusão de que o problema é real e que é chegada a hora de tomar providência a respeito. Essa primeira fase é caracterizada pela determinação em se fazer algo. A fase do compromisso é, na realidade, o começo da mudança. Compromisso exige demonstração de seriedade quando se vai fazer ou, em certos casos, não fazer. Todos ficam observando para ver o que acontecerá quando surgir um teste real de compromisso. A terceira fase que é a conversão apresenta indivíduos e grupos comprometidos com os requisitos definidos anteriormente.

Também para BIO (1985), o profissional que atua no desenvolvimento e na implantação de novos processos, é pago, na verdade, para ajudar a promover mudanças. Por isso, esses profissionais, além do domínio dos conceitos, metodologias e técnicas peculiares a sua atividade especializada, precisam deter conhecimentos relacionados a fenômenos essencialmente humanos. Ao considerar as várias implicações na mudança e perceber seus conteúdos humanos, o profissional passa a ter melhores condições de se posicionar, compreender e caracterizar claramente quais são os aspectos técnicos e quais os aspectos humanos são intervenientes na mudança.

Por sua vez, DURHAN & SCHWARTZMANN (1992) enfatizam aspectos referentes a descentralização, autonomia e diversidade de interesses existentes nos sistemas universitários. Segundo eles, os diversos segmentos que compõem as instituições universitárias, como professores, pesquisadores, estudantes ou funcionários, apresentam pluralidade e diferentes motivações, culturas e interesses no interior dos sistemas universitários. Isso explicaria a sua tendência a descentralização, compartimentalização, autonomia e a resistência generalizada a qualquer movimento que possa sugerir a imposição dos valores e preferências de um determinado segmento sobre os demais. Este caráter “achatado” das organizações universitárias seria então o mais adequado para instituições produtoras de conhecimento que concentram sua competência na base de suas estruturas; mas costuma ser também o mais resistente a mudanças e a inovações, pois, enquanto fatores externos, não agem sobre elas de forma incisiva.

Nesse contexto, as IES devem criar um ambiente capaz de não apenas reproduzir, mas antes de qualquer outra organização, produzir novos conhecimentos, que contemplem avanços tecnológicos e gerenciais, não podendo ignorar seus impactos na forma como as instituições vêm sendo gerenciadas.

Para enfrentar essas mudanças percebe-se que as instituições educacionais, e particularmente as de ensino superior, têm consciência da parte que lhes cabe neste contexto e passam a agir em busca de superação e atualização de seus processos de ensino, pesquisa e particularmente de gestão administrativa.

As IES compatibilizam a geração e transmissão do saber com as novas demandas da sociedade. Esta nova concepção aponta para a priorização do desenvolvimento de pesquisas que possibilitem a transmissão do conhecimento através do ensino e da extensão, a capacitação de recursos humanos e aplicações que contemplem o desenvolvimento tecnológico e gerencial das organizações.

Pensar nas IES integradas à comunidade significa ter o compromisso regional de modo a adequar os investimentos em prol das soluções dos problemas locais e regionais, não perdendo de vista o contexto nacional e internacional.

#### **4.3 Conceitos da Qualidade na Educação**

Os assuntos relacionados à Qualidade na Educação estão presentes no debate da educação superior em vários países, à medida em que empregadores e sociedade tornam-se cada vez mais ligados ao aluno formado (egresso) e aos serviços prestados à sociedade pelas instituições de educação superior, bem como as sociedades tomam consciência do real valor de seu investimento neste segmento.

O movimento da Qualidade busca a manutenção e o aperfeiçoamento dos níveis de educação e aprendizagem com proposições gerenciais de definição, medição e melhoria da Qualidade.

No entanto, divergências são encontradas na literatura dos últimos anos sobre Qualidade. Uma razão principal para esta dificuldade é que mesmo dentro das Universidades há várias visões sobre o que realmente tem valor, o que constitui *performance* em um nível mais alto, e quais são as características que têm valor com relação ao bom ensino, à boa pesquisa e aos estudantes. Esse fato pode ser exemplificado pela divergência de pontos de vistas entre alguns pesquisadores, comunidade, Universidade, acadêmicos e empresas, que vêem o aluno formado como produto (comunidade), e cliente interno (Universidade).

Para esse estudo, entende-se que a Qualidade é a capacidade de atendimento das expectativas dos clientes ou nível de realização de características ou resultados esperados.

Além do termo "Qualidade", um grande número de termos específicos a ela, e agora em uso comum no contexto da Qualidade da Educação Superior, necessita de definição.

A terminologia apresenta considerável dificuldade no debate sobre Qualidade na Educação Superior, pois o termo "Qualidade", e um grande número de termos a ela relacionados, são usados de diferentes formas. Por isso utilizar-se-á nesse estudo as terminologias propostas por ARRUDA (1997), como referência para se obter homogeneidade no estudo:

- a) Processo - Atividades definíveis, repetíveis e previsíveis utilizadas para fornecer um produto ou serviço.
- b) Produto - É o resultado de uma atividade específica. Em uma instituição de educação temos como produto a geração e transmissão de conhecimento.

- c) Cliente - É aquela (pessoa, instituição, processo) que recebe e utiliza o produto. Em uma IES, o cliente externo é a comunidade, e os clientes internos são os alunos, professores e funcionários.
- d) Fornecedor - Cada processo dentro de uma instituição é cliente do processo anterior, enquanto que o processo anterior é seu fornecedor.
- e) Política da Qualidade - São as diretrizes globais de uma instituição relativas à Qualidade, cuja responsabilidade cabe à alta administração.
- f) Gestão da Qualidade - Função gerencial que determina e implementa a política da Qualidade.
- g) Controle da Qualidade - Este termo se refere aos mecanismos dentro de uma instituição ou sistema para assegurar conformidade com os padrões da Qualidade. Na educação superior, o controle da Qualidade pode ser focado sobre os recursos (humanos, materiais e financeiros), o ingresso de alunos, a geração e transmissão do conhecimento, o aluno formado (egresso) e os serviços prestados à sociedade.
- h) Garantia da Qualidade - Geralmente está ligada a mecanismos e ações usados para proporcionar aos administradores confiança com relação aos procedimentos de controle da Qualidade e aos padrões a serem alcançados para com os clientes. Contudo, às vezes, é usado para significar uma garantia ou certificação de que os padrões estão sendo seguidos. A garantia da Qualidade apresenta quatro componentes inter-relacionados: um grupo de pessoas na Instituição tem a responsabilidade de manter a Qualidade do produto ou serviço; a responsabilidade de melhorar a Qualidade de produto ou serviço; entender, usar e sentir propriedade com relação aos sistemas que estão implantados para manter e melhorar a Qualidade; verificar regularmente a validade e a viabilidade dos sistemas de gerência para verificar a Qualidade.
- i) Auditoria da Qualidade - Refere-se a um processo de pesquisa externa para fornecer garantias sobre os mecanismos de controle da Qualidade implantados em algum local.
- j) Contribuição da Qualidade - Diz respeito à revisão ou ao exame sistemático, usualmente conduzido externamente para determinar se as

atividades da Qualidade cumprem com os planos elaborados e se o "produto" está implementado efetivamente e é adequado para alcançar os objetivos.

- k) Auto-avaliação - Este termo refere-se usualmente aos processos pelos quais uma IES fornece dados para sustentar uma avaliação de suas próprias atividades.
- l) Avaliação - Usualmente utiliza-se para análise e julgamentos sistemáticos sobre a eficácia de um programa, atividade ou processo.

#### **4.4 Qualidade no ensino superior**

Formou-se, nos últimos anos, consenso de que o ensino tem se degradado, perdendo Qualidade, como se, nestes anos, as demais instituições continuassem funcionando perfeitamente. Por isso surge em conseqüência, dentro da Universidade, desinteresse e falta de motivação, que provocam frustração, como a inadequada formação dos alunos do primeiro e segundo grau. A carência de infra-estrutura como: salas e cadeiras insuficientes ou desconfortáveis, a baixa formação e dedicação dos professores, entre outros são fatores de diminuição da Qualidade.

Sem negar a importância desses fatores, é preciso reorientar a procura em direção a causas sociais. Há 30 ou 20 anos as condições materiais da Universidade eram piores. A formação e dedicação dos professores eram menores, havia quase total carência de mestres e doutores; raríssimos professores em dedicação exclusiva, especialmente em Universidades particulares, onde o pioneirismo e empreendedorismo constituíam a tônica da instituição.

A Universidade brasileira está na frente das demais instituições nacionais, no entanto poderá caminhar para a apatia, ou para a rebeldia e, daí, à reformulação da Universidade com a redefinição do conceito de Qualidade e, então, a retomada desta nova Qualidade.

Em vez de cair na ilusão da falsa Qualidade, todo este conjunto de sentimentos e complexos se manifestam, forçando a fermentação, necessária à retomada da Qualidade. De certa forma, até a apatia é manifestação positiva, se



comparada à euforia iludida e orientada em busca de aprofundar a Qualidade obsoleta.

Nos últimos anos, considerável parcela da comunidade mobiliza-se constantemente em atividades muitas vezes diferentes das tradicionais. A quantidade de pessoas hoje envolvidas em reuniões, debates, núcleos, publicações, encontros críticos, demonstra que não há apatia. Muitos, com a visão estática, acham inclusive que este ativismo nada tem a ver com a comunidade acadêmica. São os que não vêem a necessidade de mudanças. Os que vêem sabem que a Universidade, longe de estar apática, está ativa, viva na sua parcela que liderará o processo.

O papel de liderança conseqüente, hoje, é criar e garantir condições para liberar toda a criatividade existente.

Conforme VAHL *et al.* (1989):

a procura da Qualidade deve seguir suas linhas básicas, considerando:

- a) absoluta abolição do medo, mesmo com as dificuldades gerenciais que isto provoca;
- b) sugestões de idéias radicais de Universidade que esteja na vanguarda dos problemas, mesmo ao risco de incomodar;
- c) incentivo total e apoio firme às idéias da comunidade, mesmo ao risco da perda da legitimidade por não conseguir realizá-las integralmente;
- d) criação de condições de infra-estrutura para manter o clima de crescimento, mesmo que os recursos sejam escassos;
- e) alerta permanente para o problema da Qualidade e a realização de toda e qualquer ação que ajude a melhorá-la, desde já, sobretudo através da constante avaliação e autocrítica; e
- f) provocação e cobrança de alunos por professores e de professores por alunos, quebrando-se o chamado pacto da mediocridade, na prática do dia-a-dia do ensino (p.326).

A simples igualdade entre as funções de pesquisa, ensino e extensão não é suficiente para que se justifiquem plenamente. Deve-se levar a comunidade a enfatizar a formulação de novas perguntas e respostas e usar o axioma da dúvida ao invés de transmitir velhos conhecimentos já consolidados. Em vez do tradicional processo de transmissão de certezas do conhecimento, das teorias já consagradas, no atual momento o professor deve ser, sobretudo, o provocador, a partir do levantamento e difusão de dúvidas sobre o conhecimento existente.

Em vez de utilizar a sua formação para moldar os alunos, o professor deve usar todo o seu conhecimento para descobrir falhas nas teorias existentes, aprofundar as dúvidas identificadas e promover novos questionamentos.

#### **4.5 A gestão da Qualidade na educação**

Em uma época com recursos cada vez menores para a educação, a idéia de utilização de instrumentos que possibilitem um controle maior da atividade dos docentes, pessoal administrativo e estudantes têm encontrado um amplo apoio por parte das administrações que estão preocupadas em estabelecer meios de fácil verificação do que se passa nas IES que dirigem.

A gestão acadêmica, apenas nos últimos anos, é que começa a ser encarada de maneira diferente da tradicional, no entanto é previsível que aconteçam choques inevitáveis entre a figura do professor que não aceita sequer discutir qualquer forma de controle, racionalização ou prazos e os responsáveis pela gestão das IES. É a idéia de que o docente sabe o que, o como e o quando fazer o seu trabalho, e dele não deve nenhuma satisfação a ninguém.

Dentro deste contexto, conforme ARRUDA (1997), os clientes-alunos esperam encontrar nas IES as condições que satisfaçam a sua visão e o seu planejamento de vida, de modo a ter:

- a) condições necessárias (equipamentos, infra-estrutura, recursos humanos) para receber o curso desejado;
- b) professores atualizados e engajados em propostas inovadoras do saber, consoantes com os do seu tempo;
- c) ambiente aberto à introdução de novas tecnologias e produção de conhecimentos (p.10).

Por outro lado, o principal objetivo de uma instituição educacional é satisfazer as necessidades de uma sociedade, pois sua sobrevivência está intimamente interligada ao atendimento das necessidades das pessoas que a compõem. Elas esperam que a IES cumpra sua parte atendendo às expectativas: dos alunos que devem ser atendidos em suas necessidades de formação para exercer a sua cidadania; da sociedade que financia e espera receber pessoas com plena

capacidade para exercer o trabalho, colaborando para o desenvolvimento próprio, da família e da sociedade à qual pertencem; dos professores e funcionários, que realizam as atividades necessárias à efetivação da missão de educar, para que tenham no seu trabalho o incentivo à atualização e à remuneração compatível com as suas necessidades para assegurar as condições básicas para o desenvolvimento de suas atividades e plena realização profissional.

Dessa forma, a Gestão da Qualidade tem como princípio atender às necessidades do ser humano, de modo a:

- a) estabelecer padrões para satisfazer as necessidades das pessoas a quem a Instituição está prestando serviços;
- b) manter padrões para garantir que essas necessidades sejam atendidas;
- c) melhorar padrões para assegurar que as necessidades das pessoas sejam atendidas de forma cada vez melhor.

Conforme DEMING (1990), um sistema de melhoria da qualidade é útil a qualquer um que esteja comprometido com serviço ou com pesquisa, e que deseje melhorar a Qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar sua produção, tudo a custos reduzidos. A ineficiência de uma organização de serviços eleva os preços ao consumidor e reduz seu padrão de vida. Os princípios e métodos de melhoria são iguais para a prestação de serviços e para a fabricação de bens. A aplicação real difere, é claro, de um produto para outro, e de um tipo de serviço para outro, assim como todos os problemas diferem uns dos outros.

Conforme ARRUDA (1997), para que se atinja os resultados de uma Gestão da Qualidade é necessário que se tenha esse mesmo comprometimento com a Qualidade ambiental no que se refere à infra-estrutura (salas de aula, laboratórios, equipamentos, bibliotecas, sistemas de comunicação, dependências, videotecas, restaurantes, e outros); com a Qualidade de processos de gestão inerente aos processos administrativos da instituição, como atendimento aos alunos, calendários escolares, normas de funcionamento, capacitação de recursos humanos; com a Qualidade científico-pedagógica que diz respeito aos métodos e processos de ensino-aprendizagem, currículo, bem como à geração e difusão do conhecimento.

A Qualidade político-institucional diz respeito à credibilidade que a instituição desfruta no meio da sociedade que a mantém. Esta credibilidade está

ligada ao fato da aceitação da Instituição como Referência Padrão pela sociedade na qual está inserida e que a mantém.

A busca da Qualidade em todas as funções, atividades e órgãos de uma IES sem dúvidas gera uma mudança institucional e em larga escala, exigindo de todos investimentos significativos em tempo e esforço na busca do aprimoramento continuado.

As IES fazem parte de um sistema inter-relacionado com os sistemas econômico, político e social, tendo ligações internacionais e trocas contínuas de influências científicas, técnicas e culturais. Nesse cenário, é importante que elas estejam atentas para as exigências atuais, assumindo compromissos que atendam às necessidades do futuro, redefinindo sua função social e científica, estabelecendo uma profunda socialização e disseminação do conhecimento.

De acordo com UNESCO *apud* ARRUDA (1997), uma IES projetada para atender a esta nova visão tem as seguintes características:

- a) um lugar para treinar cidadãos até um alto nível propiciando a estes a capacidade de atuar de forma eficiente e eficaz em uma grande gama de funções e atividades, incluindo as mais diversas, atualizadas e especializadas;
- b) um lugar ao qual o acesso é possível em primeira instância com base no mérito intelectual e na habilidade de participar ativamente em seus programas, dando a devida atenção para que seja assegurada a equidade social;
- c) um lugar para o qual o retorno da obtenção da atualização e da melhoria do conhecimento e de qualificações é a parte da prática e da cultura da instituição;
- d) uma comunidade na qual a cooperação com a indústria e os setores de serviços para o progresso econômico da região e do país é encorajada e recebe suporte ativo;
- e) um lugar em que os assuntos local, regional, nacional e internacional importantes são identificados, debatidos e endereçados em um espírito de crítica objetiva, favorecendo a participação ativa de cidadãos no progresso social, cultural e intelectual;
- f) um lugar onde governo e outras instituições públicas podem obter informação cientificamente confiável, o que, cada vez mais, está sendo necessário para a tomada de decisão em todos os níveis, ao mesmo tempo em que se promove a participação pública no processo de tomada de decisão (p. 63).

#### 4.6 Gerenciando a Qualidade humana

Uma Instituição, para satisfazer as necessidades dos seus clientes, tem que oferecer produtos ou serviços produzidos e prestados por pessoas com alto nível de Qualidade.

Para atender aos requisitos de Qualidade de um produto ou serviço é necessário que sejam atendidos a "Qualidade técnica" e o "aspecto humano" das pessoas envolvidas que produzem produto ou serviço. Desta forma, tanto a Qualidade de produtos e serviços são tão importantes quanto a Qualidade das pessoas que fazem o produto ou prestam o serviço.

Segundo Moller *apud* ARRUDA(1997):

os conceitos de Qualidade técnica e Qualidade humana são complementares, daí suas definições para elas:

- a) Qualidade Técnica - Satisfaz as exigências e expectativas concretas, tais como: tempo, Qualidade, taxa de defeitos, durabilidade, variabilidade, segurança e garantia;
- b) Qualidade Humana - Satisfaz as expectativas e desejos emocionais, tais como: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consciência e lealdade (p. 28).

Uma instituição humana é aquela onde a gestão participativa gera educação e capacitação dos administradores para dirigir pessoas e equipes. Segundo MATOS (1993):

a empresa humana desenvolve a mística de pertencer a um projeto vitorioso e lucrativo. A organização sem ser economicamente rentável, não tem condições de ser justa e humana.... A empresa bem sucedida desenvolve o clima do sucesso, do gosto pela criação, do entusiasmo em realizar,... (p.430).

Por sua vez CHIAVENATO (1993) aborda aspectos das relações humanas no trabalho. Segundo ele, os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em constante interação social. Relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupo. Cada indivíduo possui

uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros e é, por outro lado, igualmente bastante influenciada pelos outros. A compreensão da natureza dessas relações humanas permite ao administrador alcançar melhores resultados; uma compreensão clara das relações humanas permite uma atmosfera onde cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livre e sadiamente.

O desenvolvimento e garantia da Qualidade estão diretamente vinculados ao desempenho das pessoas que, comprometidas com a Qualidade, geram um processo de desenvolvimento pessoal, contribuindo para altos níveis de Qualidade da Instituição e conseqüentemente geram produtos e serviços de alta Qualidade.

A Qualidade significa o comprometimento de todos os envolvidos com a Instituição, como uma célula de um corpo que, uma vez compromissado, gera benefícios para si, para a sua família e para a sociedade à qual pertence.

A implementação da Gestão da Qualidade na Educação requer o engajamento das pessoas sem que, contudo, seja-lhes imposto participarem do processo de melhoria, por mecanismo que não da participação voluntária.

De acordo com ARRUDA (1997):

o foco de qualquer projeto de melhoria da Qualidade é o ser humano, sendo assim, objetiva-se diminuir o diferencial entre o que as pessoas produzem e o que realmente poderiam produzir se estivessem compromissadas e motivadas com o desenvolvimento da Qualidade (p. 31).

As pessoas envolvidas no processo de planejamento da Qualidade devem ter seus perfis comportamentais trabalhados em suas atitudes mais simples no sentido de adquirirem a cultura do planejamento da Qualidade e, dessa forma, tornarem-se fundamentais para o êxito ou fracasso do projeto.

A necessidade de criar-se uma cultura da Qualidade na Instituição tem como objetivo propiciar um ambiente onde as pessoas sintam-se como parte das realizações da Instituição, estimulando o desempenho de um ambiente participativo, elevando a Qualidade pessoal.

A execução de serviços de Qualidade exige o envolvimento de todos os responsáveis por qualquer segmento de realização dos mesmos. Quando as pessoas

que realizam o serviço estão comprometidas e desejam melhorar a forma como os mesmos são feitos, podem revelar-se fontes de melhorias. Segundo afirma TOWNSEND (1991):

nunca descarte simplesmente uma idéia, sem dar à sua equipe chance de discuti-la. A experiência tem provado que a esmagadora maioria das idéias propostas têm sido boas idéias, ou que levaram através de discussões, a boas idéias. Qualidade é assunto de todos (p. 90).

Nesse mesmo sentido, PALADINI (1995) destaca que a primeira norma da Qualidade é o envolvimento de todos os elementos da organização no esforço pela Qualidade. Para que isso ocorra, três aspectos operacionais devem ser considerados. Em primeiro lugar a motivação para a participação, já que muitos não se envolvem porque entendem que sua contribuição é dispensável. A seguir é fundamental ensinar às pessoas como participar. Sem esse treinamento, as contribuições, ainda que relevantes, podem ser desperdiçadas ou não receberem a devida atenção. Por fim, deve-se ter em mente que a participação requer recursos. Ainda que motivado e treinado, não se pode exigir participação de quem não tem os meios para desenvolvê-la.

Ainda segundo PALADINI (1995):

considera-se que não há ninguém que não tenha uma contribuição relevante a dar e entende-se que toda contribuição é útil. Ninguém pode ser excluído do esforço de melhoria da Qualidade, porque sua falta pode representar um item relevante de atendimento que o produto deixará de portar (p. 45).

## **5 A avaliação institucional como ferramenta para identificar os indicadores de Qualidade**

### **5.1 O processo de avaliação institucional**

Qualquer organização complexa depende, para a sua sobrevivência, de sofisticados esquemas de análise de dados e interpretação das informações

resultantes. Esses esquemas servem, por sua vez, para interpretar intrincados esquemas de planejamento e de gestão, na maior parte das vezes relacionados com perspectivas que só ocorrerão no futuro.

Isso ocorre, primeiro, porque tais organizações constituem-se como uma malha complexa de relações de conhecimento, de poder e de comportamentos que devem estar permanentemente ajustados aos objetivos a que elas se propõem a manter ou alcançar. Nesse contexto a regra geral é que elas concorram, dentro de determinados espaços e tempos, com organizações similares, cada qual buscando sobreviver e desenvolver-se a partir da acumulação de resultados econômicos ou evidente reconhecimento coletivo em termos de função social.

Para PENTEADO (1998):

como a Universidade é considerada uma organização complexa, por sua condição de instituição especializada, objetivos diversificados, imprecisos e executora de múltiplas funções, é preciso entender seu modo organizacional marcado por uma rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos nem sempre percebidos (p. 20).

No caso das organizações empresariais, os esquemas de planejamento e gestão estão geralmente referidos a objetivos e funções de produção de bens e serviços estabelecidos com alto grau de precisão. Nelas, cada decisão quanto ao futuro tem importância fundamental para a demarcação de suas margens de segurança operacional e de suas linhas de sucesso empresarial - todas elas alicerçadas sobre indicadores de lucratividade imediata ou mediata, reconhecidos como apropriados a um conjunto de organizações similares.

Ao contrário do que se passa nas organizações empresariais, o acompanhamento, a avaliação e o controle das atividades de ensino, de pesquisa e extensão repercutem sobre comportamentos, procedimentos e resultados que estão referidos, em regra geral, à percepção que as pessoas envolvidas têm de seus próprios projetos e propostas intelectuais, ou às que se manifestam em grupos de pessoas, ou que estão comprometidas com linhas de pensamentos ou qualquer outro referencial – na maioria das vezes concreto para quem está alinhado, mas difuso para quem está fora desse alinhamento.



Segundo TUBINO (1997), a avaliação institucional de uma Universidade deve estar sempre relativizando as inter-relações existentes nos processos acadêmicos. No entanto, terá também de avaliar o atendimento às expectativas da Sociedade na qual a Universidade está inserida, sem perder de vista as suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

As instituições de ensino e pesquisa movem-se dentro de uma intrincada hierarquia de comando e um contexto de juízos de valor baseados na competência intelectual de indivíduos ou de grupos de indivíduos, na experiência ou em propostas de "escolas" de pensamento, no compromisso de certas "linhas" de ação difíceis de serem colocadas em discussão e impossíveis de qualquer tipo de parametrização para fins de medição e comparação.

Assim, enquanto que nas organizações empresariais a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de precisar o que é resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem, e de (re)criação do conhecimento. Daí a necessidade de selecionar-se critérios próprios para a avaliação das IES.

Entre os autores que selecionam critérios, cita-se Demo *apud* AMORIM (1992) que enfatiza em sua proposta os critérios “de representatividade, de legitimidade, de participação da base, de planejamento participativo, de convivência, de identidade ideológica, de consciência política, de solidariedade comunitária, de capacidade crítica, de autocrítica e de autogestão” (p. 31).

O processo de avaliação institucional apresenta, por outro lado, resistências ou dificuldades à sua prática que geralmente ocorrem, nos casos em que dirigentes ou pessoas operam dentro de cenários de grandes incertezas, sejam porque objetivos organizacionais não estão plenamente estabelecidos ou tenham caráter difuso, ou porque inexistem relações de concorrências por resultados (em termos de eficiência e de Qualidade) ou por reconhecer e aceitar medidas de desempenho em nível da comunidade ou em nível das pessoas que agem no interior da organização.

No caso das instituições de ensino, agrava-se a situação por serem objetivos institucionais na sua maioria difusos por natureza, prestando-se a diferentes interpretações (por parte de administradores, professores, alunos, pais de alunos, e

outros interessados, até mesmo em nível de diferentes públicos); serem de alcance a muito longo prazo e permanentemente sujeitos à crítica, e mais ainda: mesmo que eles estejam claros para alguns, não o estão para todos; sendo claros hoje não o serão depois; respondendo a certas propostas pedagógicas, não respondem a outras e assim por diante.

Essa condição não só gera temores e ansiedades como também conflitos dos mais variados tipos. A submissão a procedimentos avaliativos torna-se problemática, de tal forma que fica difícil justificar a sua aplicação e o uso do conhecimento resultante sobre comportamentos estreitamente relacionados com o valor particular que as pessoas têm dos objetivos institucionais e dos meios para alcançá-los.

Conforme AMORIM (1992):

o valor, inevitavelmente, está associado ao sentido que damos as coisas ou mesmo as situações. Daí a necessidade de que haja clareza na definição dos propósitos a serem considerados a respeito do objeto (ou pessoa) sobre o qual vai se fazer a apreciação ou julgamento. Tanto mais quando o valor estiver associado a um critério destacado como valioso no processo de avaliação de uma instituição social como é a Universidade (p. 34).

A identificação dos problemas para a melhoria da Qualidade em uma IES passa por uma avaliação que segundo ARRUDA (1997) “é um instrumento fundamental para a mudança planejada, sendo um esforço concentrado das pessoas que compõem a Instituição” (p. 3). Esta avaliação inclui os indicadores a serem levantados a respeito do desempenho institucional dentro de um ciclo metodológico, que inclui: identificar a área, analisar os processos, elaborar o plano de ação, implantar plano, verificar desempenho, estabelecer padrões, definir novos procedimentos e/ou políticas, administrar a mudança e implementar a melhoria continuada.

Diante desse cenário, discute-se muito a implantação da avaliação nas instituições, quando a avaliação é um instrumento que tem que trazer evidências de indicadores sobre algum processo e, nesse contexto, acredita-se na eficácia de uma avaliação se estiver acompanhada de um projeto institucional para a melhoria da Qualidade. Caso contrário, utiliza-se instrumentos sem que estejam vinculados a um objetivo, sendo, às vezes, uma iniciativa desacreditada pela comunidade.

A avaliação refere-se, portanto, à aceitação e à análise sistemáticas sobre o mérito ou eficácia de um programa, atividade ou processo. Qualquer avaliação profunda não pode considerar somente os resultados - os profissionais lançados no mercado e os serviços oferecidos -, mas os efeitos mais complexos (resultados ou impactos) e as condições iniciais e os recursos disponíveis às Unidades que estão sendo avaliadas, bem como os processos em curso em tais Unidades.

A implantação de um programa de melhoria da Qualidade em uma IES tem que se basear em uma avaliação e, segundo ARRUDA (1997), deve ter princípios apoiados na diversidade das condições iniciais; na atenção especial aos assuntos relacionados com a avaliação da cultura organizacional e/ou regional; na leitura de documentos e visitas de especialistas externos; na existência de um código de ética de forma a aumentar o nível de confiança mútua no processo de avaliação; no equilíbrio entre a avaliação direta e o uso de dados coletados para outros fins.

O processo de avaliação poderia começar com o corpo docente e de pesquisa, dado o seu papel central nas diversas atividades das Instituições de Ensino Superior. A auto-avaliação ou a avaliação através de especialistas externos e a avaliação externa estão cada vez mais sendo reconhecidas pelo corpo docente e administrativo como essenciais para assegurar a Qualidade das Instituições.

Qualquer avaliação interna precisa considerar os resultados em relação aos objetivos desejados (saídas ou impactos), às condições prévias e aos recursos disponíveis às unidades avaliadas, e aos processos em curso nas unidades.

É importante frisar que os resultados decorrentes da avaliação são subsídios para uma redefinição dos objetivos institucionais que implicarão principalmente a revisão do projeto de instituição que desejamos.

Ao implantar o processo de avaliação, é necessário incentivar a participação de todos os segmentos da Instituição, dando condições de desencadear um processo de difusão em todos os níveis, visando à redefinição das metas e objetivos institucionais na busca do aperfeiçoamento contínuo e sistemático da Qualidade no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão administrativa.

## 5.2 Funções da avaliação institucional

A principal função de um processo de avaliação é examinar a Qualidade de um produto ou serviço, destacando sua relevância. Uma vez que Qualidade é um conceito complexo e com múltiplas dimensões, utilizam-se métodos quantitativos e qualitativos para a sua mensuração, o que significa dizer que pode ser mensurada tanto do ponto de vista objetivo e racional, utilizando-se dados quantitativos (número de professores com doutorado, número de publicações do corpo docente e índices como a relação aluno/professor, funcionário/professor dentre outros), como pelo lado subjetivo, ao se buscar, através da percepção de especialistas, por exemplo, a Qualidade de um programa acadêmico. Ambas as abordagens implicam emitir ou interpretar determinada realidade, dando-lhe algum valor ou sentido.

Conforme AMORIM (1992), a avaliação da Qualidade do ensino e da pesquisa não poderá ser construída de forma abstrata, num vazio institucional, mas nas condições materiais e humanas para que os docentes possam de fato e de direito cumprir dignamente suas tarefas acadêmicas. Ainda, esse padrão de Qualidade é inerente a toda Universidade e diz respeito aos compromissos sociais que a instituição tem com a população em oferecer ensino, pesquisa e outros serviços de qualidade.

Outras funções da avaliação podem ser destacadas, na busca de recursos, de eficácia organizacional, de melhoria das condições internas de funcionamento, de maior produtividade acadêmica e de prestação de contas à sociedade. Todas essas funções estão ligadas, de alguma forma, ao exame da Qualidade dos insumos, do produto, dos processos ou do gerenciamento da organização.

Através da avaliação examina-se o uso de recursos escassos pela instituição, a quem cabe buscar o uso racional dos recursos disponíveis, observando as indicações de avaliação no sentido de corrigir a subutilização e o desperdício, reduzindo custos e aumentando a produção (eficiência), e verificando ao mesmo tempo o cumprimento dos objetivos organizacionais (eficácia).

A avaliação também busca o aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização, cabendo a ela detectar os pontos fracos ou críticos que afetam a

estrutura administrativa e acadêmica da instituição, examinando o desempenho das diversas atividades como o ensino de graduação e de pós-graduação, a pesquisa, a extensão e a administração de forma a comparar este desempenho com padrões conhecidos e existentes na instituição ou fora dela.

Assim, na área acadêmica, um Departamento deve ser avaliado globalmente em termos de número de disciplinas ofertadas, qualificação docente e discente, pesquisas desenvolvidas, atividades de extensão, números de publicações do corpo docente, Qualidade do acervo bibliográfico específico, Qualidade das instalações e absorção dos egressos pelo mercado de trabalho. Na área administrativa, a própria estrutura organizacional, o processo decisório e a agilidade gerencial são aspectos que merecem também a atenção do avaliador, cabendo a este apresentar sugestões e recomendações que objetivem o aperfeiçoamento dos mesmos e a conseqüente elevação da Qualidade dos serviços prestados.

A avaliação está também em função da produção acadêmica, uma vez que o trabalho na instituição universitária é essencialmente humano, e levando-se em conta que o corpo docente se constitui no principal responsável pelo ensino, pesquisa e extensão praticados, a avaliação da produção acadêmica dos professores reveste-se da maior importância, constituindo-se num dos principais, se não o principal foco de atenção de avaliação das instituições. A verificação da produção acadêmica dos professores exige o exame da carga horária docente; número de pesquisas realizadas; número de publicações e tipo de veiculação (livros, artigos em revistas nacionais e estrangeiras); número de programas, projetos e eventos de extensão desenvolvidos; consultorias.

Um aspecto muito polêmico está ligado à questão: “a quem deve ser delegada a função de avaliar?”. Segundo FÁVERO (1989),

não se pode deixar de reconhecer vantagens políticas e técnicas de que a avaliação de desenvolvimento de projetos seja feita por instituições independentes. No entanto, a complexidade envolvida na avaliação global de uma instituição multifacetada como a Universidade sugere que a agência externa não consegue captar as dimensões e peculiaridades da situação sob avaliação, resultando em apreciação generalista, insuficiente para efetiva identificação de questões nevrálgicas. Em vista disso, parece mais interessante, tanto técnica quanto politicamente que as próprias IES assumam a responsabilidade de proceder a avaliação de seu desempenho,

através da combinação de estratégias de avaliação interna e de avaliação externa (p.63).

Cabe à avaliação o relevante papel de tornar público o esforço das ações institucionais, especialmente quanto a seus produtos, a sua Qualidade e relevância. O governo, os pais dos alunos, os empregadores, os ex-alunos, os sindicatos, os potenciais alunos devem ser informados sobre o que se faz na instituição, sua capacidade, da Qualidade de seus produtos e, especialmente, a congruência destes produtos com as necessidades e expectativas da sociedade.

Contudo, alguns elementos podem ser considerados críticos na avaliação da Qualidade nas instituições de ensino superior, referindo-se à qualificação, organização, e condições de trabalho docente, currículo, ensino, biblioteca, formação discente, serviço de apoio estudantil, administração, recursos financeiros e instalações.

As funções da avaliação permitem uma diferente abordagem dos aspectos que compõem uma instituição universitária. Para que estas diversas funções sejam praticadas tem que se empregar diferentes metodologias no processo de avaliação.

Na verdade, a avaliação institucional incursiona sobre muitos aspectos da vida acadêmica, podendo as avaliações serem feitas sobre eles e na medida que elas produzam conseqüências ou não. Em outras palavras, cabe à avaliação institucional, além da tarefa de gerar conhecimento sobre a ordem interna e suas relações com o exterior, verificar como, no interior das instituições, é conduzido o processo de reflexão sobre cada um dos seus elementos constitutivos.

Segundo VAHL *et al.* (1989) “a avaliação institucional, de uma perspectiva administrativa ou gerencial, não é reducionista em sua natureza, mas contém uma tendência em direção a uma visão holística, como um todo” (p. 83).

Observada do ponto de vista do autor, na condução do processo de avaliação institucional nas instituições de ensino e pesquisa, focalizado sobre processos, circunstâncias e conseqüências, jamais sobre as contribuições individuais de alunos, professores e administradores encontra-se a diferença básica entre o que se faz em termos de análise de informação, planejamento e controle nessas instituições e o que se passa nas organizações complexas de natureza econômica.

Essa distinção torna-se tanto mais importante quanto mais evidentes sejam os sinais de resistências oriundas dos quadros de docentes - regra geral sustentada sobre argumentos reveladores de uma certa angústia de terem seu trabalho questionado a partir do processo de avaliação institucional. Nesses casos, muito freqüentemente se lança para o contexto da avaliação institucional outros procedimentos avaliativos próprios da vida acadêmica, o que, de modo algum, corresponde à realidade dos fatos. As respostas ao questionamento para atender à demanda interna ou para satisfazer demandas externas, por conhecimento sobre o seu funcionamento, ainda são limitadas para as instituições de ensino brasileiras, pois existem situações em que a administração superior não dispõe de um arsenal completo de recursos avaliativos capazes de sustentar tais tipos de respostas.

A questão da avaliação institucional, ainda que levantada já há diversos anos, ainda não avançou muito além das práticas rotineiras de análise de procedimentos de avaliação da aprendizagem e, em certos casos, de investigações sobre desempenho docente e eficiência de certos procedimentos técnico-burocráticos.

Outro aspecto importante que a avaliação contínua das IES pode viabilizar é a possibilidade de comparação entre os indicadores de diversas instituições. Segundo DURHAN & SCHWARTZMANN (1992):

seria interessante a definição de um conjunto de indicadores que permitissem a comparação entre instituições. Essas comparações auxiliariam as próprias Universidades a identificar onde há necessidades de esforços para melhorar a eficiência e o desempenho. A avaliação deve, em princípio, comparar custos e desempenho (p. 112).

Assim, cabe à avaliação o papel de buscar, através de diferentes indicadores, a melhoria do desempenho institucional, destacando para isso aspectos de recursos disponíveis, dos produtos, dos serviços, dos processos utilizados, do ambiente, bem como do desempenho de indivíduos e grupos. Pretende-se, assim, aperfeiçoar a instituição de forma a cumprir melhor as suas finalidades.

A avaliação produz informações que poderão contribuir para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os serviços e o desempenho organizacional.

### 5.2.1 Por que avaliar

A pergunta que normalmente os administradores fazem quando ouvem falar em avaliação ou são convidados a participar de um debate sobre o assunto é por que avaliar? A resposta está na identificação de resultados sobre as melhores instituições; cursos; professores; alunos; funcionários; fontes de financiamento; a situação atual do ensino, pesquisa e extensão; imagem de que desfruta a instituição; mercado; realidade econômica, social e política.

Na verdade tem-se este conhecimento de forma improvisada, isolada, fundamentada na intuição, experiência e observação pessoal. Isso tem gerado percepções equivocadas acerca da realidade das instituições. Mas será que se tem, nas instituições, a Qualidade que se pensa ter? Como comparar esta Qualidade com a de outras instituições congêneres?

O que se pretende com a avaliação é produzir, de forma sistemática, informações que poderão contribuir para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os produtos e o desempenho organizacional.

Conforme FÁVERO (1989):

a avaliação sistemática é uma maneira de se estimular o aprimoramento da Qualidade de uma atividade, além de se constituir em uma forma de evitar que a rotina de sua realização descaracterize os objetivos e finalidades destas mesmas atividades (p. 55).

Por sua vez BROCKA & BROCKA (1994) enfatizam a necessidade de avaliação contínua dos principais processos organizacionais quando afirmam que:

a realimentação é essencial para a melhoria contínua. De que modo diferente saberemos se nossos objetivos estão bem direcionados ou se as variações têm sido reduzidas? De que modo poderemos implementar ações corretivas de uma maneira apropriada?... (p.37).

Uma instituição universitária, como qualquer outra organização, necessita examinar, de forma profissional, os recursos que utiliza, as atividades que



desenvolve, os processos educacionais inerentes a estas atividades e os resultados decorrentes destas ações. A eficiência, a eficácia e a efetividade do sistema são identificadas pela prática da avaliação criteriosa, o que implica examinar insumos, produtos, processos e recursos sob o ponto de vista interno e externo à instituição.

Existe um público interno composto de professores, funcionários e dirigentes, que constitui-se em grupos distintos dentro da organização, por possuírem objetivos próprios, funções específicas e peculiares e necessidades diversificadas. Esses grupos, através das mais diferentes manifestações, exercem uma permanente pressão para a melhoria das condições de trabalho, dos produtos/serviços prestados e dos sistemas acadêmicos administrativos na organização.

Há, também, um público externo composto do governo, dos contribuintes, das entidades, dos pais dos alunos, de ex-alunos, de partidos políticos, dos empregadores, dos sindicatos, dos empresários, de outras organizações não-governamentais e de outras entidades, que mantém alguma forma de vinculação com a instituição. Este público, a quem a instituição universitária serve e de quem recebe sustentação, deve merecer atenção no processo de avaliação. A ele deve-se prestar contas dos recursos utilizados do ponto de vista econômico-financeiro, acadêmico-profissional, administrativo, político-social e ético-moral, bem como do resultado de suas ações.

Uma vez que a sociedade é a beneficiária maior dos serviços educacionais, necessita-se examinar como o resultado do esforço organizacional da instituição universitária é por ela absorvido.

### 5.2.2 O que avaliar

Ao se tratar da avaliação de instituições de ensino superior, ainda não está bem claro o que se deve avaliar. Essa indefinição ou pouca clareza do objeto a ser avaliado advém da inexistência, no Brasil, de uma prática contínua e sistemática de avaliação neste tipo de organização. Exceção feita às avaliações contínuas dos cursos de pós-graduação realizadas pela CAPES, as experiências de avaliação das instituições universitárias concentram-se na avaliação docente.

Essas atividades, quando existentes, são isoladas e ligadas a uma experiência localizada, episódica e subordinada à exigência de algum dirigente administrativo ou acadêmico, terminando quando esses profissionais se afastam de suas posições administrativas ou mesmo, antes disso, quando algum fator ou condição leva a comunidade universitária a não absorver o processo.

Feitas essas observações preliminares, passa-se a examinar o objeto da avaliação nas instituições universitárias, ou seja, o que deve ser avaliado numa instituição de ensino superior?

Para efeitos de identificação do objeto da avaliação, devem ser observadas as áreas funcionais compreendendo a acadêmica, de pesquisa, extensão e administração. Na área acadêmica estão incluídos aspectos como: cursos, alunos, professores, pessoal de apoio acadêmico, currículo, tecnologia educacional, egressos, aprendizagem do alunado, biblioteca, instalações e serviços de apoio ao estudante.

Na área de pesquisa incluem-se: número de projetos de pesquisa (básica e aplicada), número de professores envolvidos com pesquisa, volume de recursos alocados e publicações decorrentes dos trabalhos de pesquisa e de relatórios de pesquisa.

Na área de extensão estão incluídos os cursos de extensão, os serviços comunitários em geral, as consultorias prestadas pelos profissionais pertencentes à instituição e outras atividades extensionistas.

Na administração incluem-se a missão, os objetivos organizacionais, a cultura e o clima organizacional, a gestão econômico-financeira, os recursos humanos, as instalações físicas e equipamentos.

Do exame das áreas identificadas pode-se observar dois aspectos importantes:

- a) a natureza qualitativa do trabalho acadêmico e dos resultados dele decorrentes, o que implica dificuldade de mensuração dos produtos dentro da subjetividade implícita nesse processo;
- b) a natureza multifacetada das instituições de ensino superior, que tem recorrido ao uso de metodologias que utilizam instrumentos ainda incipientes, com pouca objetividade, baixa confiabilidade e validade para se avaliar com segurança o esforço organizacional.

Para FÁVERO (1989):

os objetivos de uma sistemática de avaliação continuada visam a identificação dos fatores (recursos humanos e institucionais) que afetam positiva ou negativamente a Qualidade das atividades desenvolvidas, com a finalidade de atuar diretamente sobre eles. Assim, a avaliação do desempenho de instituições acadêmicas visa tanto a identificação das deficiências e dos equívocos na busca de sua superação, quanto a identificação dos acertos e dos pontos fortes na busca de seu aprimoramento e expansão (p. 65).

Não há dúvida de que a avaliação é uma prática necessária às instituições de ensino superior. É através dela que se pode emitir, com maior segurança, juízo de valor sobre a Qualidade do trabalho e de seus produtos numa instituição, comparando-se o desempenho institucional com padrões previamente conhecidos e determinados. Com base neste juízo de valor é que são emitidos os conceitos que vão refletir na reputação de uma instituição.

Ao apontar alguns dos principais aspectos de uma avaliação, visando a sua prática em instituições de ensino superior, é necessário aceitar a avaliação como um processo técnico e político em que metodologias necessitam ser combinadas com vontade política dos dirigentes; entender que a avaliação está intimamente ligada ao processo decisório, que nas instituições de ensino superior é caracterizado como complexo e descontínuo. O objetivo último do esforço das instituições de ensino superior é a Qualidade e a relevância do conhecimento e dos valores produzidos. Estes são disseminados aos alunos, ao longo de sua vida acadêmica e postos à disposição da sociedade. Neste particular a avaliação deste impacto se reveste da maior importância para a instituição.

A prática sistemática da avaliação nas instituições de ensino superior requer decisão política e persistência, uma nova cultura voltada para a eficiência, para a Qualidade e para a relevância social dos resultados. Só assim se poderá aprender com os erros cometidos, corrigir falhas, melhorar continuamente o desempenho institucional e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

### **5.3 Como as Universidades do COMUNG utilizam a avaliação institucional**

As instituições de ensino cada vez mais se conscientizam da necessidade de avaliar, sistematicamente, as ações desenvolvidas através de suas funções pelos grupos que as compõem, da mesma forma que percebem a necessidade de uma avaliação institucional global.

Os programas de avaliação institucional das Universidades membros do COMUNG buscam evidenciar os aspectos que definem o perfil avaliativo dos propósitos das Universidades gaúchas. Para tanto foram definidos os seguintes itens como referencial padrão:

- a) limites e potenciais da instituição que animem a construção de referenciais na promoção da Qualidade educativa e acadêmica;
- b) a coerência entre identidade, missão, gestão e explicitação da presença do objetivo maior da Universidade em suas ações e políticas;
- c) a formação humanista em todos os processos e programas que desenvolve;
- d) a interação e o compromisso com a comunidade e a sociedade local (participação da comunidade na Universidade e vice-versa, por meio do desenvolvimento participativo de projetos de interesse social);
- e) a organização curricular de caráter humanista no sentido de atender ao interesse de construção de autonomia da sociedade;
- f) a oferta de cursos de licenciatura e programas de articulação com o ensino fundamental e médio;
- g) o desenvolvimento de propostas de educação continuada para o corpo docente e o estímulo à ampliação de sua qualificação e de sua produção acadêmico-científica;
- h) o envolvimento e a participação de alunos em projetos de aprimoramento social, tendo atenção para o impacto produzido na comunidade e na instituição;
- i) a integração criativa entre curso e programas de graduação e pós-graduação que promovam envolvimento com os programas de extensão e de pesquisa;
- j) a utilização de dados qualitativos e quantitativos para diagnóstico da instituição, minimizando classificações e ordenamentos de caráter apenas estatístico e numérico;

- k) a análise de como a Universidade é desafiada pela sociedade, pela comunidade e pelo mercado de trabalho e como ela os desafia por meio da formação e das interações que promove;
- l) um recurso à avaliação externa, tanto por especialistas, quanto pela comunidade que acolhe os profissionais e os serviços prestados pela instituição.

O que se tem visto é que essa união aponta alguns programas comuns que a seguir são descritos:

- a) avaliação institucional das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul, com o duplo objetivo de aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político das instituições e de subsidiar o Ministério da Educação e Cultura - MEC - no estabelecimento de critérios para avaliação das Universidades do Brasil;
- b) qualificação de docentes através de programas de mestrado e doutorado consorciados com grandes Universidades do país e do exterior; - integração das Universidades com a educação fundamental, tendo em vista apoiar a qualificação do ensino de primeiro e segundo graus;
- c) desenvolvimento integrado da região de abrangência das Universidades comunitárias.

O momento atual que se vive na educação superior brasileira é o de busca de maior eficiência no uso de recursos, de maior competitividade e de maior Qualidade dos serviços prestados, o que exige uma maior competência de gestão de instituições. Avaliar é, em essência, fazer um julgamento sobre as condições, a Qualidade e a utilidade de algum bem ou serviço. A prática da avaliação contínua de suas atividades ou serviços é pré-requisito para se atingir e manter a Qualidade e a excelência nas instituições de ensino superior.

## **6 Indicadores de Qualidade em instituições de ensino superior**

Em pesquisas recentes da utilização da matriz da Qualidade proposta por TUBINO (1997) pode-se entender melhor o processo acadêmico da Qualidade.



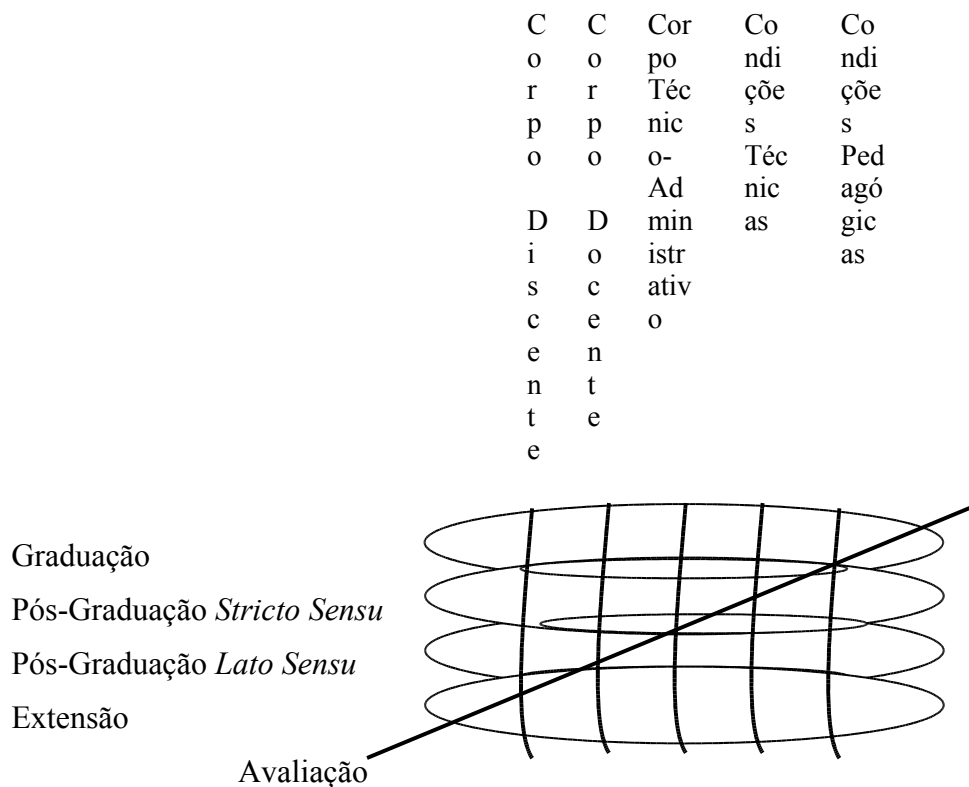


FIGURA 1 – Matriz da Qualidade

Pela matriz observa-se que transpassando os processos acadêmicos da graduação, da pós-graduação e da extensão estão diversos fatores (corpo discente e docente, quadro técnico-administrativo, condições técnicas e condições pedagógicas), que devem ser entendidos como os Indicadores de Qualidade.

Pressupõe-se que qualquer melhoria nesses indicadores significará um aperfeiçoamento relativo dos processos acadêmicos. Desse modo, a busca da Qualidade ocorrerá à medida em que seus indicadores forem melhorados. Uma política de Qualidade na Universidade terá que estabelecer estratégias de melhoria e mudanças nos indicadores.

Ao se tratar do Indicador de Qualidade do corpo discente, deve-se primordialmente abordar o processo de seleção de alunos e a responsabilidade da Universidade em criar processos que inibam a evasão.

Na análise do corpo docente como Indicador de Qualidade, deve-se ter como principal ponto a estimulação para a busca de melhor titulação e regime de trabalho. Este é um momento histórico no sentido de incentivar as perspectivas acadêmicas das Universidades brasileiras.

Quanto ao Indicador de Qualidade do quadro administrativo, as Universidades devem estudar medidas que venham melhorar as condições de valorização do pessoal administrativo.

No que diz respeito ao Indicador de Qualidade das condições técnicas, estão aqui inseridas as ações referentes a Biblioteca, Tecnologia e Laboratórios.

Quanto ao Indicador de Qualidade relacionado às perspectivas e condições pedagógicas, o mesmo deve referenciar-se com currículos, interdisciplinaridade, estágios e avaliação do ensino. Os currículos têm que se apresentar flexíveis o suficiente para absorver as inovações e mudanças imediatas que um ambiente em transformação exige.

Com base nessas premissas, a revisão curricular é parte integrante do projeto de melhoria institucional da Qualidade, tendo como pontos principais: concepção filosófica e praticidade do curso, metodologias pedagógicas, programas desenvolvidos, articulação entre teoria e prática, linhas de pesquisa existentes, bem como recursos de infra-estrutura e laboratórios, capazes de dar um apoio a uma atualização técnico-científica permanente. Essa reformulação curricular se insere em uma análise de ambiente externo e interno à instituição, com vistas a detectar necessidades atuais e futuras de um ambiente em constantes mutações.

A interdisciplinaridade, por sua vez, vem sendo amplamente discutida como forma de elevar a formação superior das pessoas. Os especialistas, embora permaneçam necessitando de conhecimentos cada vez mais específicos, não podem mais prescindir de uma contextualização nas suas formações. A concepção de currículos integrados e a inclusão de disciplinas relativas às Ciências Humanas e Sociais têm sido os caminhos mais sugeridos.

Os estágios ganham também cada vez mais relevância, pois concretizam o discurso Universidade-Comunidade, permitindo experiências ligadas à realidade e o ingresso da força de trabalho aos jovens universitários.

A avaliação de ensino terá que periodicamente se ajustar às próprias necessidades da Sociedade, que a cada dia mudam em função das inovações tecnológicas. Por exemplo, nesse momento, devem ser estimulados os trabalhos acadêmicos em grupo e muitas vezes até fora do ambiente universitário, pois a realidade mostra que num futuro muito próximo ocorrerá uma interação efetiva entre

as pessoas por meios cada vez mais avançados e sofisticados de computação. Outro aspecto que merece destaque é o fato de que no futuro o emprego como é conhecido hoje se tornará cada vez mais escasso, obrigando os acadêmicos a terem uma postura de empreendedores para ocupar o seu espaço. Essa característica deverá estar presente nos currículos e poderá ser experimentada pelo aluno, através de uma grande carga de estágios acadêmicos obrigatórios.

Segundo ARRUDA (1997):

os indicadores de desempenho irão constituir a base do Sistema de Avaliação Institucional da Qualidade em conjunto com outros indicadores desenvolvidos no âmbito das IES, considerando aspectos regionais e características institucionais (p. 133).

Depois de analisar as interfaces dos processos acadêmicos com os vários Indicadores de Qualidade, os diversos autores consultados convergiram na atenção sobre o cliente no sentido prioritário qualitativo: como cliente substantivo está a sociedade que consome a força de trabalho desenvolvida, as pesquisas e os serviços; como clientes internos dos processos acadêmicos, estão os alunos em primeiro lugar e os diversos protagonistas administradores, professores e funcionários e, como ponto final da interface, os fornecedores e os prestadores de serviços.

Os indicadores devem constituir os fundamentos das decisões e das elaborações de prioridades das políticas acadêmicas de uma Universidade. Para que se consiga atingir este objetivo, é preciso estimular o uso construtivo dos resultados descobertos, permitindo decisões administrativas e pedagógicas adequadas e um conhecimento da Universidade, através de um programa sistemático e participativo.

O principal objetivo da avaliação de indicadores de desempenho de Qualidade em uma Instituição de Ensino Superior é melhorar a gestão dos processos, buscando aferir a produtividade e a Qualidade, numa visão qualitativa e quantitativa.

Ao avaliar indicadores de desempenho de Qualidade devemos relacionar fatores que determinam um padrão de excelência no julgamento de uma atividade, quer seja de ensino, pesquisa, extensão ou administração.



Outro aspecto que merece destaque é o sistema de informações que fornecerá os dados que servirão de base para a avaliação dos indicadores de desempenho da Qualidade.

Conforme DURHAN & SCHWARTZMANN (1992):

quando se pretende utilizar indicadores de desempenho, a questão mais relevante é a confiabilidade da informação. É um fato comprovado por várias experiências que a informação coletada manualmente tem, em geral baixa confiabilidade (p. 106).

Para qualquer esforço de melhoria contínua é necessário criar na Instituição a consciência de que a implementação do processo de avaliação é uma necessidade. A avaliação e a definição de indicadores de Qualidade são ações fundamentais para a mudança planejada para a Qualidade; é um esforço concentrado das pessoas que compõem a instituição. Conforme ARRUDA (1997), para executar a avaliação para a melhoria da Qualidade, sugere-se as seguintes fases:

- a) Preparação para Avaliação - Consiste em estabelecer a ambiência para o estabelecimento da avaliação; selecionar pessoas a serem envolvidas e estabelecer um cronograma, bem como os instrumentos para aquisição de dados e suas respectivas fontes.
- b) Coleta de Dados - Nessa fase a equipe levanta todas as informações necessárias, tais como: dados qualitativos e quantitativos, procedimentos e políticas; indicadores de má Qualidade, etc.
- c) Comparação com Padrões - A comparação com padrões de referência determina o estado atual do desempenho da Qualidade na Instituição – é o processo de descobrir medidas de comparação de seus processos, produtos ou serviços ou da prática da Qualidade na Instituição.
- d) Aferição – É a busca de critérios de pontuação para chegar a uma classificação justa.
- e) Análise – Esta é a fase em que a equipe envolvida com a avaliação tem a responsabilidade do exame criterioso das descobertas e de decidir qual a direção a seguir para melhorar a gestão da Qualidade na Instituição.
- f) Relatório Final – Apresenta o resultado final dos trabalhos realizados pela equipe com suas recomendações (p. 131).

# CAPÍTULO III – METODOLOGIA

## 1 Estudo de caso

O estudo de caso é a análise profunda e exaustiva de um ou de poucos fenômenos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

De acordo com CHIZZOTTI (1995):

o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito, ou propor uma ação transformadora. (p. 102)

Conforme GIL (1991) a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos.

O estudo de caso apresenta como principais vantagens o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade, e a simplicidade dos procedimentos. Como principal limitação desse método encontramos a dificuldade de generalização dos resultados obtidos que pode exigir do pesquisador nível de capacitação mais elevado que o requisitado para outros tipos de delineamento.

Segundo CHIZZOTTI (1995) o desenvolvimento de estudo de caso é dividido em três fases básicas:

- a) Seleção e delimitação do caso: esta fase deve precisar os aspectos e os limites do trabalho a fim de reunir informações sobre um campo específico e fazer análises sobre objetos definidos a partir dos quais se possa compreender uma determinada situação.
- b) Trabalho de campo: esta etapa visa reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações que devem ser documentadas gerando o

relatório do caso que será objeto de análise crítica pelos informantes ou por qualquer interessado.

- c) Organização e redação do relatório: o objetivo do relatório é apresentar os múltiplos aspectos que envolvam um problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto em que acontece e indicar as possibilidades de ação para modificá-lo.

## **2 Delineamento da pesquisa**

Este trabalho demonstra a evolução dos indicadores de desempenho da Qualidade da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, da qual utilizou-se informações do período compreendido entre 1993 e 1998. A partir de 1993, ano de transformação das Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul em Universidade, a instituição apresentou um grande desenvolvimento em todas as áreas. Nesse sentido decidiu-se acompanhar a evolução de indicadores de desempenho da Qualidade em relação ao corpo docente, ao corpo técnico-administrativo, ao corpo discente, aos cursos de graduação e de pós-graduação, aos projetos de pesquisa, às atividades de extensão, às publicações de livros e revistas e ainda indicadores orçamentários, econômico-financeiros e evolução do patrimônio.

Inicialmente realizou-se revisão bibliográfica sobre os seguintes temas: Universidade, gestão da Qualidade, avaliação institucional e indicadores da Qualidade.

## **3 Procedimentos**

Os procedimentos adotados para execução da pesquisa incluíram a coleta de dados, a operacionalização das variáveis e a apresentação e análise dos dados.

### **3.1 Coleta de dados**

Os dados foram obtidos em documentos oficiais da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, tais como: relatórios anuais de gestão, planos anuais de ação, relatórios de atividades da mantenedora, relatórios das pró-reitorias.

Outros dados foram obtidos junto a setores administrativos e de apoio acadêmico como: contabilidade, controle patrimonial, coordenação do campus (prefeitura do campus), assessoria técnica da reitoria, secretaria geral, biblioteca e central analítica, entre outros.

### **3.2 Operacionalização das variáveis**

Uma Instituição de Ensino Superior necessita de indicadores de desempenho que, ao longo do tempo, esbocem uma evolução em nível qualitativo e quantitativo.

Nesse sentido, é preciso identificar indicadores de desempenho de Qualidade para a formação de um banco de dados que sirva como fonte de informações necessárias para a implantação de um Projeto Institucional de Qualidade.

A seguir apresentamos diversos indicadores de desempenho de Qualidade da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC - que foram empregados na realização deste trabalho:

a) Corpo docente

a1) Titulação acadêmica

a2) Regime de trabalho

a3) Índice de qualificação do pessoal docente – IQPD

a4) Alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa, extensão e administração

a5) Produção acadêmica

b) Corpo técnico-administrativo

b1) Qualificação do pessoal técnico-administrativo

c) Corpo discente

c1) Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime regular

c2) Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime de férias

- c3) Expansão do número de matrículas – cursos de graduação em regime regular e regime de férias
- c4) Número de diplomados - cursos de graduação em regime regular e regime de férias
- c5) Trancamentos, cancelamentos e desistências - cursos de graduação em regime regular
- c6) Transferências e mudanças de cursos - cursos de graduação em regime regular
- c7) Expansão do número de matrículas – pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*
- c8) Inscrições e desistências/trancamentos e defesas de dissertações nas áreas do Mestrado em Desenvolvimento Regional
- c9) Evolução do número de alunos bolsistas
- d) Cursos de graduação e de pós-graduação
- d1) Expansão do número de cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*
- e) Projetos de pesquisa
- e1) Expansão do número de projetos de pesquisa por Departamento
- f) Atividades de extensão
- f1) Expansão do número de atividades de extensão por Departamento
- g) Publicações de livros e revistas
- g1) Expansão do número de livros e revistas publicados
- h) Indicadores orçamentários, econômico-financeiros e patrimoniais
- h1) Evolução do orçamento - receitas
- h2) Evolução do orçamento – despesas
- h3) Evolução dos índices econômico-financeiros – liquidez e endividamento
- h4) Evolução dos índices econômico-financeiros – estrutura patrimonial
- h5) Evolução da área construída
- h6) Evolução do número de equipamentos de informática, de equipamentos para outros laboratórios e do número de laboratórios e setores de apoio
- h7) Evolução do acervo de livros e periódicos
- h8) Evolução do valor do patrimônio

### **3.3 Apresentação e análise dos dados**

As informações obtidas foram apresentadas em vinte e nove quadros, o que possibilitou sua análise de forma clara e objetiva. Nesse quadros estão agrupadas informações referentes aos vinte e sete indicadores de desempenho da Qualidade da UNISC, apresentados no item anterior.

A seguir, as informações constantes nos quadros foram detalhadamente apresentadas e analisadas, possibilitando a observação da evolução dos indicadores de desempenho no período compreendido entre 1993 e 1998.

# **CAPÍTULO IV - O CASO DA UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC**

## **1 Evolução histórica**

A Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul - APESC, mantenedora da Universidade de Santa Cruz do Sul, foi fundada em 1962 e dois anos depois obtinha aprovação de funcionamento da Faculdade de Ciências Contábeis. Em 1967, foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras; em 1968, a de Direito e em 1970, a Escola Superior de Educação Física. Gradativamente, novos cursos de graduação foram criados e incorporados às diferentes Faculdades. Desde 1980, a Instituição oferece licenciaturas em regime especial de férias e em 1984, com a criação da Escola Educar-se, passou a atuar também com 1º e 2º graus. Após o reconhecimento como Universidade em 1993, mais oito cursos foram implantados até 1997, totalizando hoje o oferecimento de trinta e três habilitações profissionais.

Em 1980, as quatro Faculdades isoladas mantidas pela APESC formalizaram uma integração de recursos financeiros, humanos, administrativos e didáticos, bem como de objetivos e filosofia de trabalho, surgindo as Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul - FISC, com uma estrutura acadêmica semelhante à universitária. Conforme estabelecido em seu Regimento Unificado, coube à mantenedora a sustentação dos cursos no que se refere à parte financeira, ficando as Faculdades Integradas dotadas de plena autonomia didático-pedagógica em relação à APESC. A administração superior da FISC era composta pela Direção-Geral em nível executivo e pelo Colegiado Superior e pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão em nível deliberativo. A estrutura intermediária estava formada pelas Direções das Faculdades e por seus respectivos Conselhos Departamentais.

Em 1980, foi implantado o Programa de Pós-Graduação *lato sensu* na FISC, que tem até hoje desenvolvido cursos de especialização e aperfeiçoamento para promover o crescimento da Qualidade de ensino, incrementar a pesquisa e qualificar

profissionais das mais diversas áreas. Esse programa foi enriquecido em 1994 com a oferta do primeiro curso de pós-graduação *stricto sensu*: Mestrado em Desenvolvimento Regional.

Desde 1979, a Instituição integra o Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica - PICDT/CAPES. Em 1985, foi criado o Plano de Carreira do Pessoal Docente e, em 1987, foi instituído o Programa de Qualificação Docente, mantido com recursos próprios, envolvendo bolsas de afastamento para a realização de cursos de mestrado e doutorado. A produção científica e cultural do corpo docente foi sempre incentivada pela publicação dos resultados desta produção em livros ou em revistas especializadas editadas pela Instituição.

Em 1980, a FISC já possuía tradição pela Qualidade do ensino ministrado e destacava-se pelas pesquisas realizadas, bem como pelas atividades de extensão desenvolvidas. A institucionalização da pesquisa e extensão na FISC, no entanto, iniciou após 1984.

Buscando atender à sua vocação comunitária, em 1993 foi iniciada a implantação do Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo e, em 1994, elaborado um Projeto de Regionalização, abrangendo a extensão de cursos em municípios da Região.

Para apoio à modernização e à racionalização das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração desenvolvidas pela FISC, em 1981 foi instalado o Centro de Processamento de Dados - CPD -, hoje Setor de Informática, colocado a serviço da Instituição e da comunidade de Santa Cruz do Sul e da região. Em 1994, a UNISC integrou-se à rede Internet e em 1996, com o objetivo de divulgar informações de cunho interno e de oportunizar acesso rápido às informações disponíveis no Banco de Dados, implantou a rede Intranet.

Em 1986, envolvida pelo processo de redemocratização vivenciado pela sociedade brasileira, a comunidade acadêmica conquistou a democratização da Instituição. Até então, o Diretor-Geral era nomeado pelo Presidente da APESC, dentre professores titulares em exercício na Instituição, passando a partir desse ano a serem eleitas diretamente a Direção-Geral, as Direções de Faculdades e as Chefias de



Departamentos. O primeiro Diretor-Geral e seu Vice, eleitos em 1987, foram reeleitos em 1990.

Importante passo rumo à Universidade ocorreu em 1991, com a aprovação da Carta-Consulta pelo CFE através do Parecer 91/91. Alteraram-se também a partir daí as relações da FISC com a mantenedora, pois o Diretor-Geral passou a exercer cumulativamente a presidência da APESC. No mesmo ano ocorreu também uma redepartamentalização, reduzindo de 16 para 12 os Departamentos da Instituição. Em março de 1992, foram extintas as Faculdades, passando os Departamentos a ligar-se diretamente à Administração Superior. Foi adotado um modelo organizacional mais simples, próprio de Universidades de pequeno e médio portes, melhorando a funcionalidade e racionalização.

Finalmente, culminando todo um processo de transição, surge a Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, reconhecida pela Portaria nº. 880, de 23 de junho de 1993, publicada no Diário Oficial da União em 25 de junho de 1993, com base no Parecer do Conselho Federal de Educação nº. 282, de 05 de maio de 1993.

Desde seu reconhecimento em 1993, a UNISC vem experimentando um processo de desenvolvimento em todas as áreas. Doze Cursos de Graduação foram criados desde então: Psicologia, Ciência da Computação, Enfermagem, Comunicação Social, Engenharia Agrícola, Engenharia da Produção, Filosofia, Turismo, Odontologia e Fisioterapia, com início em março de 1999 dos Cursos de Nutrição e de Arquitetura e Urbanismo. Existe a possibilidade de serem oferecidos ainda, no vestibular de inverno de 1999, os Cursos de Farmácia e Licenciatura em Informática, e previsto para 2000 a oferta do Curso de Serviço Social. Esses cursos, unindo-se aos já existentes: Letras, Pedagogia, Estudos Sociais, Direito, Educação Física, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Biológicas, Matemática, Química-Licenciatura, Ciências Econômicas, Química Industrial, constitui um rol de opções posto à disposição da comunidade local e regional.

Após o reconhecimento da Universidade houve eleição do Reitor e Vice-Reitor da UNISC, com a posse dos eleitos em janeiro de 1994.

Unindo-se ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional, a partir de 1998 foi implantado o Curso de Mestrado em Direito. Novos Cursos de

Especialização também são oferecidos a cada ano, visando qualificar o corpo docente e profissionais da comunidade local e regional que atuam nas mais diferentes áreas.

Desde seu reconhecimento, a Universidade tem vivenciado um grande processo de expansão. As atividades de pesquisa e extensão, em especial ligadas à área de educação, da saúde e do meio ambiente, fortaleceram-se em diversos municípios da região. Houve também um grande impulso nas atividades referentes à arte e à cultura.

Novos prédios foram inaugurados no Campus Universitário: Central Analítica, Laboratórios de Ciências, Centro de Convivência, Auditório, Reitoria, Serviço Integrado de Saúde, Gráfica, Editora, Materiais, Pórtico de Entrada, Piscina Térmica, Laboratórios de Informática, de Anatomia e quatro novos prédios de salas de aula, assegurando uma estrutura física capaz de dar suporte eficiente às atividades de ensino de Graduação e Pós-Graduação, e de Pesquisa e Extensão. Em março de 1999 foi inaugurada a clínica de Odontologia, estando por ser concluído o prédio que abrigará o Anfiteatro e o Curso de Direito, e o prédio que abrigará os Cursos de Engenharia da Produção, Engenharia Agrícola e Arquitetura e Urbanismo.

## **2 Concepção**

Na condição de Universidade Comunitária, que se propõe a atender de forma qualificada às necessidades culturais, educacionais e de desenvolvimento científico e tecnológico da região, a UNISC sempre manifestou seu comprometimento com o desenvolvimento social, científico e tecnológico e com a formação de homens e mulheres livres e responsáveis - objetivos alcançáveis pela articulação entre formação científico-profissional e formação ético-política.

Assim a UNISC se define como uma Universidade produtora de saber de Qualidade, comprometida com a ampliação do horizonte de liberdade da humanidade e com a promoção do desenvolvimento regional.

Coerente com essa definição, o projeto político institucional da UNISC foi construído em torno dos seguintes compromissos básicos, conforme descrito no Plano Geral de Ação/98:

- a) compromisso com a Qualidade universitária, que se expressa através de uma política de ensino, pesquisa e extensão alicerçada num programa de avaliação institucional permanente e criterioso e num programa de capacitação docente em constante aperfeiçoamento, e dos planos de carreira do pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo que respectivamente privilegiam os regimes de tempo integral e parcial e incentivam a capacitação dos docentes e funcionários;
- b) compromisso com a democracia, que se expressa pela exigência estatutária de eleições diretas para todos os cargos de direção, pelo aprofundamento cotidiano da prática participativa e através de todas as relações estabelecidas pela Instituição com a sociedade;
- c) compromisso com a comunidade, que se expressa na política institucional de extensão, pela participação do poder público e da sociedade civil organizada no Conselho Universitário e pela relação dinâmica Universidade-sociedade;
- d) compromisso com a realidade regional e com a participação no processo de desenvolvimento social, cultural e econômico da região, traduzido por um perfil institucional definido a partir de características, demandas e indicadores regionais;
- e) compromisso com a manutenção de suas características de Universidade Comunitária, expresso pela transparência administrativo-financeira, pela gestão democrática e por não se reger segundo padrões empresariais de lucratividade (p. 23).

Essa definição decorre também da compreensão de que as necessidades urgentes das comunidades requerem uma relação muito mais estreita e produtiva que beneficia a todos os setores sociais e que, para responder a estas necessidades reciprocamente, as Universidades que se denominam comunitárias precisam reorientar suas funções tradicionais para aplicá-las ao desenvolvimento planejado da sua região.

Assim, a regionalização da Universidade significa claramente sua integração na região, com base na prestação de serviços, na realização de pesquisas, na transferência de tecnologia, na extensão do conhecimento Universitário de um modo geral e na expansão da oferta de cursos para atender especificidades regionais.

A UNISC, como Universidade Comunitária, compromete-se a desenvolver Ensino, Pesquisa e Extensão com Qualidade, firmada nos princípios da ética, da liberdade, da igualdade, da eficiência, da democracia, da pluralidade e da defesa do ser humano, visando à formação de cidadãos livres, contribuindo para o desenvolvimento regional.

### **3 Políticas e diretrizes**

A UNISC, conforme o Plano Geral de Ação/98, vem pautando suas ações e decisões por um conjunto de propósitos norteadores, quais sejam:

- a) contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade livre, igualitária, pluralista, ética e preocupada com a defesa do ser humano e da natureza;
- b) contribuir para o avanço científico e tecnológico comprometido com o desenvolvimento social, cultural e econômico da região;
- c) oferecer formação integral, visando à capacitação profissional e ao pleno exercício da cidadania;
- d) buscar permanentemente a excelência ao desenvolver de forma indissociável o Ensino, a Pesquisa e a Extensão;
- e) garantir gestão democrática e transparente, não tendo fins lucrativos, mas visando ao equilíbrio econômico-financeiro da Instituição (p.24).

Atendidos os parâmetros que caracterizam a política da UNISC: pluralidade universitária, elevado nível de democracia interna e conseqüente nível de participação dos integrantes de sua comunidade acadêmica, passa a ser possível sua operacionalização, e decorrente obtenção de resultados, especialmente porque a UNISC tem diretrizes claras que decorrem de sua filosofia de ação.

Essas diretrizes, revisadas a cada ano quando da elaboração do Plano de Ação, reforçam e respaldam as ações da Universidade.

#### **3.1 Diretrizes técnicas**

Conforme o Plano Geral de Ação/98 da UNISC, para o desenvolvimento das ações da Gestão Universitária, e das ações do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, a UNISC propõe:

- a) contribuir para o processo de desenvolvimento político, social, cultural, científico, tecnológico e econômico da região;
- b) garantir a participação da comunidade acadêmica e externa nas atividades e processos decisórios da instituição;
- c) respeitar as culturas e os costumes dos diversos segmentos sociais;
- d) garantir a livre expressão de pensamento;
- e) garantir a democracia interna, através de eleições diretas de dirigentes da administração participativa;
- f) procurar atender à universalidade do saber;
- g) visar à formação de profissionais criativos e intelectualmente independentes;
- h) articular a formação científico-profissional com a formação ética, política e estética;
- i) promover a progressiva integração do ensino, da pesquisa e da extensão;
- j) garantir a liberdade de opção entre os diferentes métodos de ensino e de pesquisa;
- k) viabilizar mecanismos institucionais que garantam o espaço para a livre criação;
- l) incentivar a Iniciação Científica como estímulo ao desenvolvimento da pesquisa;
- m) incentivar formação de equipes e desenvolvimento de programas e projetos de natureza interdisciplinar;
- n) manter intercâmbio com instituições e organismos que atuam na área da pesquisa e da extensão;
- o) divulgar atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- p) desenvolver programas de capacitação de Recursos Humanos;
- q) garantir a transparência da gestão;
- r) gerir os recursos da Instituição visando ao seu equilíbrio financeiro e não a princípios de lucratividade;
- s) definir e divulgar orçamentos que garantam a manutenção do ensino, da pesquisa e da extensão;
- t) cumprir e fazer cumprir as decisões do Conselho Universitário - CONSUN, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONEPE - e dos demais órgãos colegiados (p. 25).

### **3.2 Diretrizes orçamentárias**

Na execução da proposta de orçamento, conforme descrito no Plano Geral de Ação/98, a UNISC atende às seguintes diretrizes:

- a) a administração é setorizada, distinguindo-se os seguintes segmentos:  
Cursos de graduação, Cursos de pós-graduação, Projetos e cursos de

- extensão, Projetos de pesquisa, Escola de 1º e 2º Graus Educar-se, Setores de prestação de serviços;
- b) concessão de 5% da receita com mensalidades para bolsas de estudo para alunos;
  - c) destinação do percentual de 10,5% da receita com mensalidades para investimentos;
  - d) utilização da receita líquida com mensalidades para pagamento de pessoal e encargos sociais e trabalhistas e outras despesas operacionais não-cobertas por receitas obtidas com outras atividades operacionais;
  - e) utilização da receita obtida com outras atividades operacionais para pagamento das demais despesas, tais como: material de consumo, publicidade, seguros, contratos, energia elétrica, remuneração de serviços e outros;
  - f) desenvolvimento de atividades sem fins lucrativos, que entretanto permitam o equilíbrio econômico-financeiro global da Instituição;
  - g) fixação de valor de crédito diferenciado para os cursos que necessitam investimentos específicos, por solicitação de seus Colegiados de Curso;
  - h) uso das seguintes fontes de recursos para obras e instalações:
    - das transferências da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul;
    - do Fundo de Recursos para Obras;
    - de outras fontes externas.

#### **4 Estrutura administrativa**

A administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC - ocorre em dois níveis: administração superior e administração básica.

A administração superior é representada por órgãos colegiados:

- a) em nível deliberativo - pelo Conselho Universitário – CONSUN - e pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONEPE;
- b) em nível executivo - pela Reitoria, que é integrada pelo Reitor e Vice-Reitor juntamente com os Pró-Reitores de Graduação; de Pós-Graduação,

Pesquisa e Extensão; de Administração e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Na atual estrutura organizacional, a Administração Básica é representada por quatorze Departamentos que se ligam diretamente à Administração Superior. Os cursos estão vinculados à Pró-Reitoria de Graduação. Sua coordenação didática é exercida por Coordenadores que presidem o respectivo Colegiado de Curso.

Para auxiliar em suas atividades, os Pró-Reitores contam com Coordenadores de Graduação, de Pós-Graduação *lato sensu*, de Pós Graduação *stricto sensu*, de Pesquisa, de Extensão e Administrativo.

Conforme Relatório Anual/1997 da UNISC (p. 42), o organograma, apresentado no ANEXO 1, retrata a atual estrutura organizacional da Universidade.

## **5. Integração e desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão**

### **5.1 Ensino de graduação**

Conforme apresentado no Plano Geral de Ação/98,

em sintonia com o referencial da UNISC, os cursos de graduação estão alicerçados em torno dos princípios de criticidade, pluralidade, interdisciplinaridade, eticidade e interação com a comunidade regional. Quanto à criticidade, entende-se que o currículo deve produzir e divulgar um saber crítico, justificado pela sua coerência e lógica internas. Deve também possibilitar a pluralidade, compreendida enquanto diversos enfoques e abordagens teóricas, orientando-se pela consciência de que o avanço científico e tecnológico é possível justamente através do debate e da confrontação de diferentes pontos de vista. A interdisciplinaridade deve favorecer o intercâmbio entre as disciplinas e áreas do saber, possibilitando aos alunos uma visão de conjunto da realidade. O currículo deve ainda promover a discussão sobre a eticidade, partindo do entendimento de que a ciência sempre é condicionada pelos interesses sociais, visando formar uma consciência fundamentada na intenção de colocar o saber a serviço dos interesses que signifiquem o desenvolvimento integral do ser humano. Além disso, os currículos dos cursos de graduação da UNISC buscam a interação com a comunidade regional, pois é através do conhecimento da realidade regional e do intercâmbio com os vários segmentos da comunidade que serão

construídas as condições para a concretização dos princípios e objetivos de cada curso que constituem, em última instância, o projeto político-educacional da Instituição (p.31).

## **5.2 Corpo docente**

Na UNISC, o corpo docente conquistou, ao longo do tempo, ampla participação nos processos decisórios. Como prova disso, o Regimento Eleitoral para eleição de Reitor estabelece uma situação paritária, com relação aos votos entre alunos e professores.

Os alunos também participam de todos os órgãos deliberativos da Administração Básica e Superior, bem como da maioria das comissões criadas para tratar dos mais diferentes assuntos ligados à Universidade.

Os alunos da UNISC contam com diversos órgãos ou setores da Universidade que têm entre suas competências prestar-lhes assistência. Entre estes destacam-se:

- a) o Núcleo de Atendimento ao Aluno tem como função específica proporcionar assistência aos estudantes no que se refere à administração dos programas de bolsas de estudo e/ou crédito educativo - federal, estadual, municipal ou da própria Instituição. O Núcleo presta, ainda, atendimento individualizado a alunos e ex-alunos, quanto a pagamento de débitos e a acertos de créditos;
- b) o Núcleo de Apoio ao Estudante atende aos alunos no que se refere à sua integração na Universidade e na comunidade;
- c) as Coordenações de Cursos, com a Assessoria Pedagógica e com a Coordenação de Graduação, atendem as questões relacionadas ao aproveitamento de estudos e a outros aspectos didático-pedagógicos;
- d) a Secretaria Geral presta as informações necessárias ao aluno, além de realizar o registro de toda sua vida escolar.

Os acadêmicos dos cursos de graduação dispõem dos seguintes programas de crédito educativo:

- a) CREDUC – Programa de Crédito Educativo Federal, financiado com recursos orçamentários vindos da reversão do financiamento, de loterias, etc.;



- b) PROCRED – Programa de Crédito Educativo do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, financiado com recursos orçamentários e reversão do financiamento;
- c) CREDIUNISC – Programa de Crédito Educativo da UNISC, com recursos orçamentários e reversão do financiamento;
- d) UNICRED – Benefício nas mensalidades, em forma de Crédito Educativo Rotativo, para alunos que tenham mais de um componente da família cursando graduação na UNISC;
- e) CREDIM – Santa Cruz do Sul (somente para alunos de Santa Cruz do Sul) - Financiado pela Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul, com reversão do financiamento;
- f) CREDIM – Venâncio Aires (somente para alunos de Venâncio Aires) - Financiado pela Prefeitura Municipal de Venâncio Aires, com reversão do financiamento. Existem ainda diversas Prefeituras Municipais da região que estão em fase de estudo para implantação de programas de Crédito Educativo. Há também empresas privadas que financiam cursos de graduação e pós-graduação para seus funcionários.

Conforme o Estatuto da UNISC, “um dos objetivos da Instituição é o de assegurar o pluralismo de idéias, garantindo liberdade de ensino, pesquisa e extensão em todas as correntes de conhecimento, sendo vedada qualquer subordinação ou discriminação de ordem político-partidária, ideológica, social, econômica, étnica, sexual, filosófica ou religiosa”.

Para reforçar esta afirmativa, o Corpo Discente tem também como órgão de representação o Diretório Central de Estudantes (DCE) e os Diretórios Acadêmicos (DAs), com estatutos próprios, por eles elaborados e aprovados de acordo com a legislação vigente.

Na Administração Básica, o aluno tem oportunidade de participar, em nível deliberativo, das reuniões de Colegiados de Departamento.

Em nível de Administração Superior, os representantes do corpo discente – indicados pelo DCE – participam, na proporção de um quinto sobre o total dos Conselheiros, dos órgãos deliberativos - CONSUN e CONEPE. Também se fazem

representar nas reuniões das Câmaras de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Finalmente, mas não de menos importância, os alunos participam das Comissões Eleitorais, órgãos responsáveis pelo processo eleitoral na Universidade de Santa Cruz do Sul, tanto para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, quanto de Coordenadores e Subcoordenadores de Curso e de Chefe e Subchefe de Departamento. No que se refere à paridade dos votos dos estudantes, assim define o Regimento Eleitoral da UNISC:

a) Para as eleições de Reitor e Vice-Reitor, de acordo com o artigo 12:

O peso dos votos é de 40% (quarenta por cento) para os professores, 40% (quarenta por cento) para os alunos, 10% (dez por cento) para funcionários e 10% (dez por cento) para a Assembléia Comunitária da APESC, considerando-se para o cálculo do percentual do peso do voto o total dos membros dos respectivos universos eleitorais.

b) Para as eleições do Coordenador e Subcoordenador de Curso, de acordo com o artigo 32: “O peso dos votos é de 50% (cinquenta por cento) para professores e 50% (cinquenta por cento) para alunos, considerando-se para o cálculo do percentual do voto o total de membros dos respectivos universos eleitorais.”

Portanto, o peso dos votos dos discentes é fundamental e decisivo na definição dos rumos da Instituição.

c) Para as eleições de Chefes e Subchefes dos Departamentos, de acordo com o artigo 15, § único: “os alunos, enquanto integrantes do Colegiado de Departamento (20%), têm direito a voto.”

### **5.3 Pós-graduação, pesquisa e extensão**

A UNISC, com o objetivo de melhorar a Qualidade do ensino e estimular o desenvolvimento da pesquisa, oferece cursos de pós-graduação nas modalidades *lato e stricto sensu*.

Na modalidade de pós-graduação *stricto sensu*, a UNISC oferece dois Programas de Pós-Graduação:

a) Em Desenvolvimento Regional, com quatro áreas de concentração:

- Econômico-Organizacional,
- Político-Institucional,
- Sócio-Cultural,
- Tecno-Ambiental.

b) Em Direito: Direitos Sociais e Políticas Públicas

Além dos dois cursos de mestrado já citados, estão previstas diversas ações com o objetivo de expandir a pós-graduação *stricto sensu*. A elaboração de projetos de implantação de novos cursos deverá ocorrer com base em linhas de pesquisa já consolidadas. Poderão ser apresentados também projetos fundamentados em linhas de pesquisa emergentes que tenham possibilidade de desenvolvimento efetivo.

Com o intuito de fomentar o desenvolvimento regional e orientar as atividades de pós-graduação, pesquisa e extensão, foram definidas, em 1993, sete áreas temáticas: desenvolvimento da agricultura, desenvolvimento da indústria, comércio e serviços, desenvolvimento tecnológico, meio ambiente, qualificação do processo educacional, saúde e ação social e sociedade e política.

A maior parte dos projetos desenvolvidos na Universidade apresenta um envolvimento direto com a comunidade regional, tendo em vista que, no decorrer dos últimos anos, as demandas provenientes da região de abrangência da Instituição têm aumentado.

A fim de incentivar a proposição e o desenvolvimento de novos projetos, a UNISC conta com diferentes mecanismos de apoio. Um deles é o Programa Institucional de Bolsas que permite atualmente o envolvimento direto de cerca de 110 alunos de graduação em projetos de pesquisa e extensão.

Além de contar com bolsas provenientes da FAPERGS, CAPES e CNPq, a Instituição possui uma dotação própria para concessão de bolsas que responde hoje por mais de 80% do total de bolsas concedidas. Do mesmo modo, o Fundo de Pesquisa e Extensão visa apoiar o desenvolvimento de projetos mediante o aporte de recursos para a aquisição de equipamentos, para monitorias e participação de pesquisadores em cursos e outros eventos científicos. Os recursos que constituem

este fundo são oriundos da transferência de um percentual sobre o resultado líquido de prestações de serviços e dos projetos de pesquisa, extensão e pós-graduação.

Para a ampliação da carga horária dedicada aos projetos de pesquisa, a Universidade instituiu em 1997 o Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP. Através desse fundo, os professores podem substituir parte de suas atividades de docência por atividades de pesquisa, mediante a apresentação de projetos para cada edital lançado no primeiro e segundo semestre de cada ano. Os projetos são avaliados em sistema concorrencial por consultores externos à Universidade. Conforme diretrizes orçamentárias, o montante de recursos destinados ao FAP corresponde a 1% do orçamento anual.

A política editorial e o Fundo de Publicações têm permitido a divulgação de trabalhos científicos e literários dos professores da UNISC e de outros autores. Já foram editados 10 livros pela EDUNISC ou em parceria com outras Editoras. Com relação aos periódicos, circulam na Instituição atualmente 13 revistas especializadas, publicadas semestralmente pelos Departamentos.

O Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo, criado em 1993, constitui-se na interface entre a UNISC e as demandas tecnológicas da comunidade regional. Neste sentido, diversos projetos vêm sendo desenvolvidos em parceria com municípios e empresas, visando à melhoria de culturas agrícolas, ao monitoramento ambiental ou à elaboração de diagnósticos sócio-econômicos.

Nas atividades de extensão, a UNISC tem ampliado a atuação da Assessoria Técnico-Pedagógica no planejamento curricular e formação de docentes. Há expectativa de implantar, consolidar e qualificar programas e projetos de extensão articulados à pesquisa em torno das temáticas: educação básica, educação popular, educação profissional - níveis básico e técnico, infância e juventude, planejamento urbano e gestão municipal, saúde, terceira idade e trabalho humano.

A participação de acadêmicos na atividade de extensão vem apresentando um crescimento significativo. Projeta-se a continuidade e a ampliação da participação de alunos, apoiando iniciativas e programas que contemplem esta atividade e viabilizando também a integração dos estágios dos cursos da Universidade aos projetos de extensão.

Frente aos desafios impostos pela demanda crescente por parte dos diferentes segmentos da comunidade regional, a UNISC está incrementando os mecanismos de apoio às atividades de pesquisa e extensão com vistas a qualificar, ainda mais, a sua inserção como elo no desenvolvimento regional.

## **6 Corpo docente**

Consciente da importância de investir no corpo docente para atingir a Qualidade universitária, a UNISC tem-se empenhado na melhoria da qualificação e na ampliação do regime de trabalho de seu quadro docente. Para isso, conta com o Programa de Qualificação Docente que destina créditos para bolsas de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado. A Universidade também participa do PICDT/CAPES, viabilizando um maior número de professores em programas de Pós-Graduação.

Além da qualificação, outra preocupação da instituição tem sido a ampliação do regime de trabalho do corpo docente. Dessa forma, a determinação legal de que as Universidades devem possuir, a partir de 2003, no mínimo um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um terço do corpo docente em regime de tempo integral de trabalho já é cumprido pela UNISC.

No Plano de Carreira do Pessoal Docente está previsto o estabelecimento de programas de capacitação em nível departamental com o objetivo de atender às necessidades de cada Departamento e, em última análise, da Instituição, sendo garantido ao professor afastamento das atividades acadêmicas com a manutenção de todas as vantagens e benefícios da carreira e auxílio constituído de bolsas e ajuda de custo.

O Programa de Capacitação Docente da UNISC tem, dentre seus objetivos principais, qualificar e atualizar docentes da Instituição, com vistas à melhoria da Qualidade do ensino, integrado à pesquisa e à extensão.

Para atingir esses objetivos, a Instituição tem utilizado, dentre outros, os seguintes procedimentos:

- a) afastamento de docentes para participação em seminários, palestras, encontros, como forma de intercâmbio e atualização de conhecimentos;

- b) concessão de bolsas de afastamento da própria Instituição para docentes frequentarem Cursos de Mestrado e Doutorado em Universidades do país e do exterior;
- c) concessão de bolsas para realização de Cursos de Especialização e Mestrado na Instituição;
- d) dotação de infra-estrutura adequada (biblioteca, laboratórios, salas especiais) para dar suporte aos estudos realizados, bem como às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- e) encaminhamento de solicitação para concessão de Bolsas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado no Rio Grande do Sul – FAPERGS, e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, para cursos de Mestrado e Doutorado em Universidades do país e do exterior.

## **7 Corpo técnico-administrativo**

Os diversos setores da UNISC, de acordo com as diversas funções desempenhadas pelos seus integrantes, classificam-se em setores administrativos, produtivos e de apoio.

Há um Plano de Carreira que define o enquadramento funcional, estabelecendo salários de acordo com o nível de complexidade de cada cargo e condições para promoção.

A contratação de funcionários é realizada através de processo de recrutamento e seleção, coordenado pelo Setor de Recursos Humanos, com a participação dos setores envolvidos.

A política da Universidade tem sido a de incentivar o constante aperfeiçoamento do pessoal, através de estímulo à participação em cursos de atualização, aperfeiçoamento e especialização em áreas ligadas àquelas em que exercem a função, o que tem contribuído para a melhoria da qualificação do pessoal.

Uma das formas de incentivo à qualificação refere-se à Bolsa Dissídio, que oportuniza aos funcionários um desconto de 75% do valor da mensalidade dos cursos

de graduação. No caso de participação em cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, é concedido desconto aos funcionários em percentual que varia conforme o número de inscritos.

Está em funcionamento há dois anos o programa de avaliação de desempenho, que prevê a avaliação do funcionário pela chefia e da chefia pelo funcionário.

## **8 Infra-estrutura de apoio**

A UNISC conta com diversos setores e atividades de apoio ao ensino, à pesquisa, à extensão e à administração, que passam a ser sucintamente descritos a seguir:

### a) Áudio e Vídeo

O setor de Áudio e Vídeo da UNISC tem como objetivo principal prestar apoio às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

### b) Biblioteca

A Biblioteca Central da UNISC, constituída pela Biblioteca Universitária e pela Biblioteca Escolar, atende à comunidade acadêmica, aos alunos e professores da Escola Educar-se, bem como à comunidade regional através do Projeto “Livros Vivos”.

### c) Esporte e Lazer

A UNISC investe, desde a década de 80, na infra-estrutura do complexo esportivo do Campus Universitário sede, utilizado para aulas do Curso de Educação Física, da Escola Educar-se, para as práticas esportivas e de lazer da comunidade universitária e para o desenvolvimento de projetos de extensão.

Do complexo esportivo faz parte o ginásio pedagógico, com duas quadras poliesportivas, arquibancada, sala dos espelhos, sala de ginástica olímpica, sala de musculação, sala especial com equipamentos de áudio e vídeo computadorizados, laboratório lúdico e laboratório de educação física.

No complexo esportivo, encontra-se ainda pista atlética iluminada com medidas oficiais internacionais com campo de futebol no seu espaço interior, quadra poliesportiva externa, campo iluminado de futebol sete, piscina térmica semi-olímpica e infantil com infra-estrutura administrativa e duas salas de aula.

d) Intranet

A UNISC, acompanhando o desenvolvimento científico e tecnológico, incorporou em seu conjunto de recursos a Intranet – *site* interno com informações corporativas de acesso limitado apenas àquelas pessoas que têm vínculo com a organização e estão autorizadas a acessar determinadas informações - como mais uma ferramenta de trabalho de caráter gerencial e de comunicação.

e) Internet UNISC

A UNISC está ligada à Internet, rede mundial de computadores, desde 1994, através da Rede Nacional de Pesquisas (RNP), que no Rio Grande do Sul se chama Rede Tchê.

f) Laboratórios de Informática

A UNISC possui atualmente 13 Laboratórios de Informática, encontrando-se em fase de estudos o projeto que prevê a duplicação desse número.

Esta expansão é necessária face à crescente utilização da informática pelos alunos e professores da Instituição, especialmente dos cursos que incluem em seu currículo disciplinas dessa área.

## **9 Infra-estrutura para prestação de serviços**

A seguir são descritos os setores de prestação de serviços que, além de atender a demandas internas, atendem a necessidades da comunidade local e regional:

a) Central Analítica

A UNISC, através da implantação do Laboratório de Análise de Solos em 1988, iniciou suas atividades de prestação de serviço à comunidade regional na área analítica.

Hoje a Central Analítica da UNISC reúne 12 laboratórios de prestação de serviços que prestam apoio aos projetos de pesquisa e extensão da Universidade,



através da realização de análises químicas, físicas e biológicas: Laboratório de Águas, Laboratório de Análise Foliar, Adubos e Corretivos (LAFAC), Laboratório de Bromatologia, Laboratório de Cromatografia, Laboratório de Análises Físico-Químicas e Mecânicas em Materiais, Laboratório de Hidrobiologia, Laboratório de Histologia, Laboratório de Infravermelho, Laboratório de Micologia, Laboratório de Microbiologia, Laboratório de Análises de Solos e Laboratório de Vidraria Científica.

b) Núcleo de Planejamento Urbano e de Gestão Municipal - NPU

O Núcleo de Planejamento Urbano e de Gestão Municipal está em funcionamento na Instituição desde setembro de 1997, congregando profissionais de diferentes áreas.

A existência desse Núcleo possibilita a elaboração de projetos que subsidiem os municípios quanto à adoção de instrumentos, indicadores, critérios e diretrizes que viabilizem o desenvolvimento de uma política mais equânime e sustentável na respectiva gestão.

c) Núcleo de Pesquisa Social - NUPES

O NUPES, a partir de 20 de outubro de 1997, foi transformado em setor prestador de serviços na área de pesquisa.

Está habilitado a assessorar pesquisas e projetos desenvolvidos pela comunidade acadêmica ou regional, bem como a elaborar e executar pesquisas sociais aplicadas e prestar serviços e informações às instituições públicas e privadas.

As modalidades de pesquisas até agora realizadas ou em andamento são: pesquisa eleitoral, pesquisa de opinião e censos sócio-econômicos. Além dessas pesquisas, o NUPES está habilitado a prestar assessorias, elaborar cadastros e realizar diagnósticos de situação social.

d) Pólo de Modernização Tecnológica

O Pólo de Modernização Tecnológica realiza importante papel junto à comunidade, como instrumento de alavancagem no processo de desenvolvimento da região do Vale do Rio Pardo.

Através das atividades que desenvolve, o Pólo vem assumindo posição de interação entre as demandas tecnológicas da comunidade regional e as atividades de pesquisa, extensão e prestação de serviços da Universidade.

Pretende incrementar cada vez mais as atividades voltadas às áreas prioritárias - Alimentos, Meio Ambiente e Materiais - buscando a capacitação tecnológica da região com a conseqüente modernização e aumento da competitividade dos diversos agentes econômicos.

e) Provedor de Acesso à Internet

A UNISC, norteadas pelas regras estabelecidas pelo Comitê Gestor de Organização da Rede Tchê no Estado, juntamente com seu objetivo de levar à comunidade regional o que de mais novo existe em termos de tecnologia e incentivada pela política estadual de fomentar o tráfego comercial na região, criou no ano de 1996 o Provedor de Acesso à Internet.

f) Serviço Integrado de Saúde - SIS

Destina-se ao atendimento conjunto das atividades dos cursos de Psicologia e Enfermagem, centralizando atividades teórico-práticas dos cursos.

O SIS reúne também condições físicas e materiais para dar sustentação aos estágios e ao atendimento comunitário.

Desenvolve projetos interdisciplinares que visam à promoção da saúde em parceria com outras áreas do conhecimento acadêmico e/ou comunitário.

Suas atividades, desenvolvidas até o presente momento, referem-se a consultas de enfermagem, verificação de sinais vitais, curativos, imunizações, aplicação de medicação parenteral, nebulizações, encaminhamentos, psicoterapia individual, familiar e grupal, atendimentos a crianças com problemas de aprendizagem e deficiência mental e psicodiagnósticos.

Os projetos integrados prevêm dar continuidade aos grupos de saúde preventiva: hipertensos, diabéticos e gestantes; formar novos grupos de saúde preventiva; realizar reuniões de planejamento de atividades; promover discussões clínicas interdisciplinares; desenvolver projetos com a comunidade; ampliar o campo de estágio e promover conferências, seminários e cursos de extensão.

# **CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

## **1 A evolução dos indicadores de Qualidade da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC**

A seguir apresenta-se a evolução de diversos indicadores de Qualidade da UNISC no período compreendido entre os anos de 1993 e 1998.

### **1.1 Corpo docente**

#### **1.1.1 Titulação acadêmica**

#### **1.1.2 Regime de trabalho**

A seguir apresenta-se, através dos QUADROS 1 e 2, a evolução da Titulação Acadêmica e do Regime de Trabalho do Corpo Docente no período compreendido entre o segundo semestre 1993 e o segundo semestre de 1998.

Na análise dos dados apresentados nos QUADROS 1 e 2, que demonstram a evolução da Titulação Acadêmica do Corpo Docente da UNISC no período compreendido entre o segundo semestre de 1993 e o segundo semestre de 1998, constata-se a seguinte situação. Em 1993, o número de professores Doutores correspondia a 3,49% do número total de professores; já em 1998 correspondia a 7,99%, ou seja, ocorreu no período um incremento de 128,94% na taxa percentual de professores com Doutorado concluído. O número de professores Mestres em 1993 correspondia a 28,49% do número total de professores; em 1998 representava 45,18%, constatando-se um incremento de 58,58% na taxa percentual de professores com Mestrado concluído. Por sua vez o número de professores com Especialização/Aperfeiçoamento e Graduados reduziu, pois em 1993 representavam 45,35%, do número total de professores e em 1998 representavam 22,04%, o que corresponde a uma redução de 51,40% na taxa percentual. Outro aspecto que pode ser observado é a evolução do número de professores Doutores, Doutorandos,

Mestres e Mestrandos. Em 1993 esse grupo representava 54,65% do número total de professores, enquanto que em 1998 representava 77,96%, correspondendo a um incremento de 42,65% na taxa percentual de professores com Doutorado, Doutorandos, Mestrado e Mestrandos.

Os QUADROS 1 e 2 também demonstram a evolução do Regime de Trabalho do Corpo Docente da UNISC no período compreendido entre o segundo semestre de 1993 e o segundo semestre de 1998, onde constatamos a seguinte situação. Em 1993 o número de professores com Regime de Trabalho de Tempo Integral - 40 horas semanais - correspondia a 32,56% do número total de professores, enquanto que em 1998 correspondia a 34,16%, ou seja, ocorreu no período um incremento de 4,91% na taxa percentual de professores com Tempo Integral. O número de professores com Regime de Trabalho de Tempo Parcial - 20 e 30 horas semanais - em 1993 representava 23,26% do número total dos professores, enquanto que em 1998 representava 27,27%, correspondendo a um incremento de 17,24% nas taxas percentuais em relação ao número total dos professores. Em consequência do incremento do número de professores com Tempo Integral e Tempo Parcial, observa-se uma redução no número de professores com Regime Especial - menos de 20 horas semanais, que passou de 44,18% em 1993 para 38,57% em 1998, com uma redução de 12,70% nas taxas percentuais em relação ao número total de professores. Outra informação que pode ser extraída destes quadros é a evolução da soma dos professores com Regime de Trabalho com Tempo Integral e Tempo Parcial. Em 1993 o número de professores com dedicação de mais 20 horas semanais era de 55,82% em relação do número total de professores; já em 1998 era de 61,43%, o que representava um incremento de 10,05% nas taxa percentuais.

Além destes quadros observa-se também o incremento do número de professores vinculados à Instituição. Em 1993 eram 172 professores enquanto em 1998 estavam vinculados à UNISC 363 professores, representando um incremento de 111,05% no período. Este aumento do número de professores, além de uma política salarial que concedeu reajustes acima da inflação para os professores de Tempo Integral e Parcial, gerou incremento nos gastos com pessoal e encargos sociais, conforme demonstrado através do QUADRO 22.

QUADRO 1 - Demonstrativo da titulação acadêmica x regime de trabalho do corpo docente da UNISC - 2º semestre, de 1993 a 1995.

Titulação Acadêmica	Tempo Integral 40h			Tempo Parcial 20/30h			Regime Especial -de 20h			Total por Titulação			%		
	93	94	95	93	94	95	93	94	95	93	94	95	93	94	95
Doutorado	00	02	06	02	05	03	04	04	04	06	11	13	3,49	5,64	5,91
Cursando Doutorado com Mestrado	08	08	08	03	03	03	03	04	02	14	15	13	8,14	7,69	5,91
Mestrado	14	22	19	09	10	10	12	13	23	35	45	52	20,35	23,08	23,64
Cursando Doutorado sem Mestrado	06	04	06	01	03	01	00	00	00	07	07	07	4,07	3,58	3,18
Cursando Mestrado	07	13	19	10	14	12	15	14	23	32	41	54	18,60	21,02	24,55
Especialização/ Aperfeiçoamento	21	17	14	13	10	16	30	32	39	64	59	69	37,21	30,27	31,36
Graduação	00	01	01	02	00	02	12	16	09	14	17	12	8,14	8,72	5,45
T O T A L POR REGIME DE TRABALHO	56	67	73	40	45	47	76	83	100	172	195	220	100,0	100,0	100,0
%	32,56	34,36	33,18	23,26	23,08	21,36	44,18	42,56	45,46	100,0	100,0	100,0			

Fonte: PROPLAN/UNISC.

QUADRO 2 - Demonstrativo da titulação acadêmica x regime de trabalho do corpo docente da UNISC - 2º semestre, de 1996 a 1998.

Titulação Acadêmica	Tempo Integral 40h			Tempo Parcial 20/30h			Regime Especial -de 20h			Total por Titulação			%		
	96	97	98	96	97	98	96	97	98	96	97	98	96	97	98
Doutorado	07	07	12	04	12	13	06	05	04	17	24	29	6,46	7,97	7,99
Cursando Doutorado com Mestrado	09	11	17	02	04	14	05	08	10	16	23	41	6,08	7,64	11,29
Mestrado	25	36	58	12	28	36	21	20	29	58	84	123	22,05	27,92	33,89
Cursando Doutorado sem Mestrado	07	05	05	00	01	00	01	00	01	08	06	06	3,04	1,99	1,65
Cursando Mestrado	17	16	20	20	22	28	38	34	36	75	72	84	28,53	23,92	23,14
Especialização/ Aperfeiçoamento	11	11	12	16	10	04	43	48	43	70	69	59	26,62	22,92	16,25
Graduação	01	01	00	03	03	04	15	19	17	19	23	21	7,22	7,64	5,79
T O T A L POR REGIME DE TRABALHO	77	87	124	57	80	99	129	134	140	263	301	363	100,0	100,0	100,0
%	29,28	28,90	34,16	21,67	26,58	27,27	49,05	44,52	38,57	100,0	100,0	100,0			

Fonte: PROPLAN/UNISC.

### 1.1.3 Índice de Qualificação do Pessoal Docente - IQPD

Através do QUADRO 3 demonstra-se a evolução do Índice de Qualificação do Pessoal Docente, por Departamento, no período compreendido entre o segundo semestre de 1995 e o segundo semestre de 1998.

O IQPD é um índice adotado originalmente pela Comissão de Especialistas da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação e Desporto – SESu/MEC como um dos indicadores para avaliação institucional.

A fórmula para o cálculo do IQPD é a seguinte:  $IQPD = (Doutores \times 5 + Mestres \times 3 + Especialistas \times 2 + Graduados) \times 100 \div n^{\circ} \text{ de Docentes}$ . Para fins de cálculo, os docentes cursando mestrado foram enquadrados na especialização.

QUADRO 3 - Demonstrativo do índice de qualificação do pessoal docente – IQPD, por Departamento da UNISC - 2º semestre, de 1995 a 1998.

Departamentos	Índices			
	1995/2	1996/2	1997/2	1998/2
Biologia	285	260	246	280
Ciências Administrativas	180	200	213	256
Ciências Contábeis	192	200	207	206
Ciências Econômicas	277	278	287	282
Ciências Humanas	265	281	316	303
Direito	209	219	212	239
Educação	244	228	254	282
Educação Física e Saúde	211	211	233	240
História e Geografia	233	231	247	263
Informática <sup>1</sup>	-	-	229	261
Matemática e Informática	212	214	-	-
Letras e Comunicação Social	222	206	234	240
Matemática <sup>2</sup>	-	-	269	282
Psicologia	271	266	252	260
Química e Física	282	291	294	300
Índice médio da UNISC	237	237	251	263

Fonte: PROPLAN/UNISC.

Sobre os números constantes no QUADRO 3 que apresenta a evolução do Índice de Qualificação do Pessoal Docente, por Departamento, pode-se fazer algumas constatações. No segundo semestre de 1995, havia 12 Departamentos e somente cinco estavam acima do índice médio de qualificação da UNISC que era de 237; já no segundo semestre de 1998 havia 14 departamentos e sete estavam acima

<sup>1</sup> No 1º Semestre de 1997, constituía-se no Depto. de Matemática e Informática, abrangendo as duas áreas.

<sup>2</sup> Idem.

do índice médio, que era de 263. Os dados comprovam que houve evolução na Qualificação Docente, havendo entretanto alguns Departamentos que não têm conseguido alcançar a média geral de Instituição.

Apenas dois Departamentos tiveram decréscimo no Índice de Qualificação – Biologia e Psicologia – sendo que, no segundo semestre de 1998, Biologia já se encontra acima da média, e Psicologia praticamente na média, mostrando com isso recuperação dos índices de qualificação. Os Departamentos com menor índice são: Ciências Contábeis, que apresenta baixo índice durante todo o período; Direito, que agora contando com um Mestrado na própria Instituição, poderá melhorar seus índices nos próximos anos; Educação Física e Saúde e Letras e Comunicação Social, que contam com um grande número de novos professores em razão de serem Departamentos onde são lotados, em sua grande maioria, os professores dos novos cursos, muitos deles sem Titulação Acadêmica em nível de Mestrado e Doutorado. Já o Departamento de Ciências Administrativas vem apresentando grande avanço no índice de qualificação, devendo em breve superar o índice médio. O Departamento de Informática mantém-se em torno do índice médio da UNISC.

#### 1.1.4 Alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa, extensão e administração

A seguir apresenta-se, através do QUADRO 4, o número de horas trabalhadas em Ensino, Pesquisa, Extensão, Administração e outros, no período compreendido entre o segundo semestre de 1993 e o primeiro semestre de 1998.

Demonstra-se através do QUADRO 4, a alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa e extensão, administração e outros. No item “outros” estão consideradas as horas trabalhadas em preparação de aulas, bolsa de afastamento para cursar Pós-Graduação *Stricto Sensu*, frequência a outros cursos, supervisão de estágios e monografias e outros.

QUADRO 4 - Alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa, extensão e administração da UNISC – 2º semestre de 1993 a 1º semestre de 1998.

Período	Horas Trabalhadas											
	Ensino		Pesquisa		Extensão		Administração		Outros		Total %	
	nº	%	Nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
2º sem. – 1993	1.342	36,7	390	10,7	180	4,9	781	21,4	962	26,3	3.655	100
1º sem. – 1994	1.678	40,3	377	9,0	163	3,9	803	19,3	1.146	27,5	4.167	100
1º sem. – 1995	1.864	41,2	491	10,9	122	2,7	782	17,3	1.264	27,9	4.523	100
1º sem. – 1996	2.213	45,2	402	8,2	97	2,0	931	19,0	1.258	25,7	4.901	100
1º sem. – 1997	2.253	42,7	361	6,8	256	4,8	980	18,6	1.429	27,1	5.279	100
1º sem. – 1998	2.859	38,4	685	9,2	363	4,9	1166	15,7	2.377	31,9	7.450	100

Fonte: ASSESSORIA TÉCNICA DA REITORIA DA UNISC.

As horas trabalhadas em ensino apresentam oscilação inconsistente. No segundo semestre de 1993 representavam 36,7% das horas trabalhadas; já no primeiro semestre de 1996 representavam 45,2%, sendo que no último período avaliado, que é o primeiro semestre de 1998, representavam 38,4% das horas trabalhadas, o que significa um incremento, em relação a 1993, de 4,63% nas taxas percentuais. As horas trabalhadas na pesquisa também oscilaram, apresentando num primeiro momento uma redução e no final do período um incremento. Em 1993 as horas trabalhadas em pesquisa representavam 10,7% do total de horas; em 1997 esse número foi reduzido para 6,8% e em 1998 foi ampliado para 9,2%, ficando ainda abaixo de 1993 em 14,02%. As horas trabalhadas em extensão apresentam o mesmo percentual em 1993 e em 1998, ou seja 4,9% do total das horas trabalhadas. Chama a atenção o fato de que em 1994 a 1996 houve redução significativa na participação das horas trabalhadas em extensão, ocorrendo uma recuperação também significativa em 1997 e 1998, devido sobretudo à criação de novos programas governamentais, em que se destacam os cursos oferecidos através do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. Por sua vez, as horas trabalhadas em administração apresentaram redução no período analisado. Em 1993, representavam 21,4% do total de horas trabalhadas; já em 1998 o percentual era de 15,7%, equivalente a uma redução de 26,64%. Por fim, as horas trabalhadas em outros itens apresentaram incremento. Passaram de 26,3% em 1993 para 31,9% em 1998, representando uma ampliação de 21,3% em relação ao total de horas trabalhadas. Isto ocorreu especialmente devido ao incremento de horas dedicadas à frequência a Cursos de Pós-Graduação e outros e a orientação de estágios e monografias.





Ciências Econômicas	-	-	-	-	-	1	4	9	4	2	-	-	-	2	1	6	11	6
Ciências Humanas	2	1	2	-	-	-	1	7	4	-	-	1	-	-	1	3	8	8
Direito	-	-	2	-	-	-	-	4	-	4	-	-	-	-	-	4	4	2
Educação	-	-	-	1	1	1	-	-	3	1	-	-	-	-	6	2	1	10
Educação Física e Saúde	1	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	9	-	1
História e Geografia	5	1	2	-	-	2	-	6	3	-	1	1	2	-	14	7	8	22
Letras e Comunicação Social	2	2	-	8	3	-	-	-	2	10	25	1	-	-	-	20	30	3
Matemática	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Informática	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	-	19
Matemática e Informática	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	1	-	3	1	-
Psicologia	-	-	-	-	-	1	3	3	5	-	3	-	2	2	1	5	8	7
Química e Física	1	-	-	-	-	-	-	3	6	-	-	-	4	3	6	5	6	12
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>59</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>118</b>

Fonte: Relatório de Atividades UNISC

**LEGENDA:**

**LV** – Publicação de livro

**CL** - Publicações de Capítulo de Livro.

**AR** – Publicação de artigo de revista da UNISC e de outras instituições

**AJ** - Artigos de jornais

**OU** – Outros (tradução, Ensaio, Boletim, Anais, Resumos, Teses e Dissertações)

Ao analisarmos as informações constantes nos QUADROS 5 e 6, que apresentam a Produção Acadêmica do Corpo Docente, podemos destacar os seguintes aspectos. Em relação à publicação de livros houve um significativo avanço, pois em 1993 foram publicados quatro livros e em 1997 foram publicados quatorze livros, representando um incremento de 250%. Por sua vez a publicação de artigos em revistas da UNISC ou de outras Instituições apresentou pequeno incremento de 13,79%. A publicação de artigos em jornais apresentou uma grande queda, pois em 1993 foram publicados vinte e sete artigos e em 1998 somente cinco. Em 1994 houve o maior número de publicações, tendo atingido quarenta e quatro veiculações. A publicação de capítulos de livros também apresentou queda. Em 1995 foram publicados doze capítulos de livros e em 1997, somente quatro. O item “outros”, que é constituído por traduções, ensaios, boletins, anais, resumos, dissertações e teses, apresentou o maior incremento. Em 1993 foram quinze produções e em 1997 essas chegaram a cinquenta e nove, representando um incremento de 293%. A produção total em 1993 foi de setenta e cinco trabalhos; já em 1998 foram realizados cento e dezoito trabalhos, representando um incremento de 57%. Esta produção apresenta-se

bastante concentrada, pois somente quatro dos quatorze Departamentos são responsáveis por 57% dos trabalhos. Outra informação relevante e que deve ser considerada nessa análise é o fato de que houve um incremento do número de professores no período considerado. Em 1993 eram cento e setenta e dois professores, já em 1997 eram trezentos e um professores, ou seja, houve no período um incremento de 75% no número de docentes.

## 1.2 Corpo técnico-administrativo

### 1.2.1 Qualificação do pessoal técnico-administrativo

Através do QUADRO 7 demonstramos a evolução da qualificação do Pessoal Técnico-Administrativo, compreendendo o período de 1993 a 1998.

O QUADRO 7 apresenta a evolução da qualificação do pessoal técnico-administrativo no período de 1993 a 1998.

Em 1993 o número de funcionários administrativos com o primeiro grau incompleto, primeiro grau e segundo grau representava 36,54% do total; já em 1998 representava 24,7%, significando uma redução de 32,4% nestes itens. Com superior incompleto, superior em curso e superior, em 1993, havia 63,46% do número total de funcionários técnico-administrativos; já em 1998, havia 61,28%, ou seja, o percentual manteve-se estável. Por fim, em 1993, não havia funcionários com titulação de especialista, mestre ou doutor, nem freqüentando esses cursos. Em 1998, o número de funcionários técnico-administrativos com mestrado, especialização ou cursando mestrado e doutorado representava 14,02% do total.

QUADRO 7 - Evolução da qualificação do pessoal técnico-administrativo da UNISC  
- 1993 a 1998.

Titulação	1993		1994		1995		1996		1997		1998 <sup>1</sup>	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	Nº	%
1º Grau Incompleto	05	2,40	24	13,95	29	13,74	30	11,32	39	10,80	44	10,45

<sup>1</sup> Os dados de ano de 1998 são referentes ao mês de novembro.

1º Grau	44	21,16	08	4,65	14	6,64	08	3,02	15	4,15	17	4,04
2º Grau	27	12,98	19	6,98	21	9,95	29	10,94	36	9,97	43	10,21
Superior Incompleto	81	38,94	12	34,30	11	5,22	18	6,79	17	4,71	22	5,23
Superior em Curso	-	-	59	23,84	78	36,97	99	37,36	136	37,67	158	37,52
Superior	51	24,52	41	23,84	47	22,27	62	23,40	72	19,94	78	18,53
Especialização	-	-	04	2,33	05	2,37	14	5,28	29	8,03	36	8,55
Cursando Mestrado	-	-	05	2,90	05	2,37	03	1,13	09	2,5	14	3,33
Mestre	-	-	-	-	01	0,47	01	0,38	07	1,94	6	1,43
Cursando Doutorado	-	-	-	-	-	-	01	0,38	01	0,28	3	0,71
TOTAL	208	100	172	100	194	100	265	100	361	100	421	100

Fonte: Relatório de Atividades e SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA UNISC.

### 1.3 Corpo discente

#### 1.3.1 Número de inscritos e relação Candidato/Vaga em Concurso Vestibular – Cursos de Graduação em Regime Regular

A seguir apresentamos através do QUADRO 8 a evolução do número de inscritos e da relação candidato/vaga em Concurso Vestibular dos Cursos de Graduação em Regime Regular, de 1993 a 1998.

Através do QUADRO 8, está demonstrada a evolução do número de inscrições e da relação candidato/vaga em concurso vestibular nos cursos de graduação em regime regular no período compreendido entre 1993 e 1998, com a seguinte evolução. No vestibular realizado no primeiro semestre de 1993, denominado vestibular de verão, ocorreram 1.572 inscrições e em 1998 ocorreram 3.224 inscrições, representando um incremento de 105% no número de inscritos. No vestibular realizado no segundo semestre destes mesmos anos, denominado vestibular de inverno, ocorreram 384 inscrições e 1.330 inscrições, respectivamente, representando um incremento de 246% no número de inscritos. Tomando-se por base o total geral de inscritos nos dois vestibulares - verão e inverno -, em 1993 foram 1.956 inscrições e em 1998 foram 4.554 inscrições, representando um incremento de 133% no número de inscritos.

QUADRO 8 - Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime regular - 1993 a 1998.

Item	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Número de Inscritos	1.572	384	2.075	654	2.224	834	2.160	918	2.278	1.247	3.224	1.330
Relação Candidato/Vaga	2,04	2,55	2,54	2,87	2,77	3,34	2,54	3,06	2,39	2,08	2,68	2,93

Fonte: SECRETARIA GERAL DA UNISC.

Já a relação candidato/vaga apresenta as seguintes informações. No vestibular de verão realizado no primeiro semestre de 1993 verificou-se a relação média de 2,04 candidatos por vaga oferecida; em 1996 houve o maior número de candidatos por vaga no período, tendo a relação média da Instituição atingido 2,79; já no primeiro semestre de 1998 a relação foi de 2,68 candidatos por vaga oferecida. Como se percebe, o aumento do número de vagas também significou o aumento da relação candidato/vaga se considerarmos o primeiro semestre de 1993 em comparação com o primeiro semestre de 1998. Já em relação ao vestibular de inverno, oferecido no segundo semestre de cada ano, também se observa um incremento na relação candidato/vaga, pois em 1993 ocorreram 2,55 inscrições por vaga oferecida e em 1998 ocorreram 2,93 inscrições por vaga oferecida, tendo ocorrido o pico da relação em 1995, com 3,95 candidatos por vaga.

### 1.3.2 Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime de férias

O QUADRO 9 apresenta a evolução do número de inscritos e da relação candidato/vaga em concurso vestibular nos Cursos de Graduação em Regime de Férias, de 1993 a 1998.

QUADRO 9 - Número de inscritos e relação candidato/vaga em concurso vestibular – cursos de graduação em regime de férias - 1993 a 1998.

Item	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Número de Inscritos	122	-	216	-	124	-	158	-	174	-	224	-
Relação Candidato/Vaga	0,76	-	0,90	-	1,03	-	0,98	-	1,09	-	1,40	-

Fonte: SECRETARIA GERAL DA UNISC.

Ao analisarmos os dados apresentados no QUADRO 9, observamos a evolução do número de inscritos em concurso vestibular e da relação candidato/vaga por vestibular dos cursos de graduação em regime de férias no período compreendido entre 1993 a 1998.

O número de inscritos que era de 122 em 1993, passou para 224 em 1998, com uma evolução de 84%. Essa evolução de 102 inscrições no período é pequena se considerarmos o conjunto de inscrições nos vestibulares de verão e inverno do regime regular.

No mesmo período ocorreu evolução da relação candidato/vaga que passou de 0,76 candidato por vaga oferecida em 1993, para 1,40 candidato por vaga em 1998. O aumento pode ser explicado pela maior procura dos cursos de licenciatura que são oferecidos nos vestibulares de férias.

### 1.3.3 Expansão do número de matrículas - cursos de graduação em regime regular e regime de férias

A seguir apresentamos o QUADRO 10 que demonstra a expansão do número de alunos matriculados em Cursos de Graduação em Regime Regular e Regime de Férias, no período de 1993 a 1998.

QUADRO 10 - Expansão do número de matrículas – cursos de graduação em regime regular e regime de férias - 1993 a 1998.

Item	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Regime Regular	2.683	2.499	3.038	2.775	3.621	3.052	3.625	3.451	4.121	4.116	5.114	5.011
Média Anual	2.591		2.906		3.336		3.538		4.118		5.062	
Regime de Férias	463	478	504	459	544	395	391	447	436	484	464	718
Média Anual	470		481		469		419		460		591	

Fonte: SECRETARIA GERAL DA UNISC

Pelo QUADRO 10, observamos que em 1993, considerando-se a média do primeiro e segundo semestres, havia 2.591 alunos matriculados; já em 1998 havia 5.062 alunos matriculados, representando um incremento de 95% no número de alunos. Esse aumento deve-se ao incremento na oferta de novos cursos e também à maior procura no concurso vestibular, conforme já descrito anteriormente na análise do QUADRO 8. Os anos de 1998 e 1997 apresentam os maiores crescimentos em relação aos anos anteriores. Em 1998 houve um acréscimo de 22,92% no número de matrículas em relação a 1997; já neste ano em relação a 1996 houve um incremento de 16,48% no número de matrículas. Existe uma pequena melhoria na comparação do número de alunos matriculados no segundo semestre em relação ao primeiro semestre de cada ano. Em 1993, no segundo semestre, estavam matriculados 6,86% alunos a menos do que no primeiro semestre; já em 1998 esse percentual reduziu-se para 2,01% do número de alunos, o que representa uma tendência de equilíbrio no número de alunos matriculados em cada semestre para os próximos anos. Este incremento no número de alunos gerou, por sua vez, aumento no valor arrecadado através de mensalidades, conforme demonstrado através do QUADRO 21.

Já em relação aos cursos de graduação em regime de férias, em 1993, considerando-se a média do primeiro e do segundo semestre, havia 470 alunos matriculados, enquanto que em 1998 havia 591 alunos matriculados, representando um incremento de 26% no número de alunos matriculados. Esse incremento reflete a maior procura por cursos de licenciatura conforme já demonstrado anteriormente na análise do QUADRO 9. Em 1998, em relação a 1997, houve um acréscimo de 28% no número de matrículas, enquanto que em 1995 e 1996 aconteceu redução no número em relação ao ano anterior.

### 1.3.4 Número de diplomados - cursos de graduação em regime regular e em regime de férias

Através do QUADRO 11, apresentamos a evolução do número de alunos diplomados em Cursos de Graduação em Regime Regular e em Regime de Férias, de 1993 a 1998.

QUADRO 11 - Número de diplomados – cursos de graduação em regime regular e em regime de férias - 1993 a 1998.

Item	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Regime Regular	13	280	26	268	38	294	26	266	56	271	62	231
Total Anual	293		294		332		292		327		293	
Regime de Férias	185	6	169	4	191	5	44	2	117	9	1	-
Total Anual	191		173		196		46		126		1	

Fonte: PROPLAN/UNISC.

Através do QUADRO 11, observamos que nos cursos de graduação em regime regular o número de alunos diplomados manteve-se estável entre os anos de 1993 e 1998, numa média de 305 formandos por ano. Devido especialmente a dificuldades financeiras, os alunos reduziram o número de créditos em cada matrícula, o que provoca aumento do número de anos necessários para conclusão dos cursos.

Esse número tende a se elevar significativamente à medida em que os alunos que ingressaram nos novos cursos começaram a concluir seus estudos.

Nos cursos de graduação em regime de férias, o número de diplomados oscila bastante, com queda acentuada nos anos de 1996 e 1998. Um dos principais fatores foi a mudança de currículo de diversos cursos, o que fez com que os alunos apressassem a conclusão de seus cursos ainda pelo currículo antigo. Os novos cursos que estão sendo oferecidos, já com os novos currículos, terão formatura concentrada nos próximos anos.



### 1.3.5 Trancamentos, cancelamentos e desistências - cursos de graduação em regime regular

Através do QUADRO 12 apresentamos a evolução dos trancamentos, cancelamentos e desistências de alunos dos Cursos de Graduação em Regime Regular no período compreendido entre 1993 e 1998.

QUADRO 12 - Trancamentos, cancelamentos e desistências - cursos de graduação em regime regular - 1993 a 1998.

Item	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Trancamentos	17	52	154	94	99	83	114	111	133	121	201	162
Cancelamentos	66	30	59	10	60	06	34	07	09	21	08	05
Desistências	-	26	39	53	95	77	51	51	30	31	24	31
Total	83	108	252	157	254	166	199	169	172	173	233	198

Fonte: SECRETARIA GERAL DA UNISC

Fica demonstrado através do QUADRO 12, que em 1993 ocorreram 191 interrupções de matrículas, enquanto que, em 1998, ocorreram 431, representando um incremento de 125,65% em relação ao período inicial. Conforme já analisamos através do QUADRO 10, a evolução do número de matrículas nos cursos de graduação em regime regular foi de 95% no período compreendido entre 1993 e 1998. Portanto, o número de trancamentos, cancelamentos e desistências foi 25% superior ao aumento do número de alunos. O principal fator identificado pelos alunos no questionário de desligamento é a dificuldade financeira para pagamento de mensalidades. Outro fator relevante é a diminuição do número de alunos com financiamento através dos Programas de Crédito Educativo Federal e Estadual.

### 1.3.6 Transferências e mudanças de cursos - cursos de graduação em regime regular

A seguir demonstramos, através do QUADRO 13, a evolução do número de transferências e mudanças de cursos de alunos dos Cursos de Graduação em Regime Regular, no período compreendido entre 1993 e 1997.

QUADRO 13 - Transferências e mudanças de cursos – cursos de graduação em regime regular - 1993 a 1997.

Item	1993		1994		1995		1996		1997	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Transferências Concedidas	16	12	14	15	32	38	29	29	39	49
Transferências Recebidas	12	31	47	39	39	34	37	29	38	52
Mudanças de Curso Concedidas	15	58	18	49	65	71	96	130	80	85
Mudanças de Curso Recebidas	15	54	16	52	71	73	96	130	81	92

Fonte: Relatórios Anuais da UNISC

Através do QUADRO 13, podemos observar a existência de um equilíbrio entre transferências e mudanças de cursos concedidas e recebidas. Chama a atenção o fato de no período de 1993 a 1997 ter acontecido um incremento muito grande no número absoluto de transferências e mudanças de cursos, em alguns casos acima de 200% e na maioria dos casos acima de 100%, o que é significativo, pois o aumento do número de alunos nos cursos de graduação em regime regular foi de 59% no mesmo período. Isto se explica pelo fato de que, a partir de 1993, a Instituição aumentou significativamente a oferta de novos cursos, conforme demonstrado através do QUADRO 17.

### 1.3.7 Expansão do número de matrículas – pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*

Através do QUADRO 14, demonstramos a expansão do número de matrículas nos Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* e *stricto sensu* no período de 1993 a 1998.

QUADRO 14 - Expansão do número de matrículas – pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* – 1993 a 1998.

Item	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<i>Lato Sensu</i>	21	26	106	146	144	163

<i>Stricto Sensu</i>	-	16	17	19	18	47
----------------------	---	----	----	----	----	----

Fonte: PROPPEX/UNISC.

Pelo QUADRO 14, observamos que, em 1993, 21 alunos efetivaram matrícula nos cursos de pós-graduação *lato sensu*, enquanto que em 1998 o número de alunos matriculados foi de 163. Isso corresponde a um incremento de 676% no número de matrículas. Em 1995 aconteceu o maior incremento quando comparado com o ano anterior, ocorrendo uma evolução de 308% no número de matrículas em relação a 1994. Apesar de que em números absolutos a pós-graduação *lato sensu* é pouco significativa, se comparada com a graduação, o incremento percentual verificado é muito relevante e demonstra uma preocupação com essa área. Em comparação com as matrículas dos cursos de graduação em regime regular, em 1993 as matrículas em pós-graduação *lato sensu* representaram 0,81%, enquanto que em 1998 representaram 3,23%.

A evolução das matrículas em cursos de pós-graduação *stricto sensu* também apresentaram no período variação significativa. O primeiro Programa, Mestrado em Desenvolvimento Regional, foi criado em 1994 e o segundo, em Direito, em 1998. O número de matrículas realizadas evoluiu de 16 em 1994 para 47 em 1998, o que corresponde a uma evolução de 194% no período.

### 1.3.8 Inscrições e desistências/trancamentos e defesas de dissertações nas áreas do Mestrado em Desenvolvimento Regional

Conforme o QUADRO 15 apresentamos a evolução das inscrições e o número de desistências/trancamentos e defesas de dissertação de alunos do Curso de Mestrado.

QUADRO 15 - Inscrições e desistências/trancamentos e defesas de dissertação nas áreas do Mestrado em Desenvolvimento Regional – 1994 a 1998.

Áreas	1994		1995		1996			1997			1998			Total		
	I	DT	I	DT	I	DT	DD	I	DT	DD	I	DT	DD	I	DT	DD
Sociocultural	10	-	07	01	06	01	02	09	01	03	09	-	05	41	03	10
Econômico-Organizacional	06	-	04	01	03	-	-	05	-	03	06	-	03	24	01	06
Tecno-Ambiental	-	-	10	02	05	-	-	04	-	02	01	-	05	20	02	07
Político-Institucional	-	-	-	-	11	05	-	01	-	01	09	-	02	21	05	03
Total	16	-	21	04	25	06	02	19	01	09	25	-	15	106	11	26

Fonte: PROPPEX/UNISC.

**LEGENDA:**

- I** - Inscrições
- DT** - Desistências/Trancamentos
- DD** - Defesa de Dissertação

Em complementação ao quadro anterior, o QUADRO 15 demonstra que no período de 1994 a 1998 foram efetivadas 106 matrículas, com 11 desistências/trancamentos, correspondendo a um percentual de 10,38%. Pode-se destacar o fato de que nos últimos dois anos ocorreu apenas uma desistência/trancamento de matrícula, sendo somente nestes dois anos efetivadas 44 matrículas. Este fato demonstra, entre outros aspectos, que o curso apresenta elevado grau de satisfação por parte dos alunos.

Por sua vez o número de defesas de dissertações vem aumentando nos últimos anos: de duas defesas em 1996, passou-se a nove em 1997 e a 15 em 1998. Esse fato é importante pois demonstra que a produtividade do programa vem crescendo significativamente.

### 1.3.9 Evolução do número de alunos bolsistas

Demonstramos através do QUADRO 16 a evolução do número de alunos bolsistas dos cursos de graduação em regime regular e de férias, no período compreendido entre 1994 a 1998.

QUADRO 16 - Evolução do número de alunos matriculados x alunos bolsistas - 1994 a 1998.

<b>Item</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Número de Alunos Matriculados	3.388	3.623	3.955	4.585	5.651
Número de Alunos Bolsistas	957	1.086	1.211	1.310	1.513
% sobre o total	28,25%	29,97%	30,62%	28,57%	26,77%

Fonte: NÚCLEO DE ATENDIMENTO AO ALUNO DA UNISC.

Pelo QUADRO 16, vemos que em comparação com 1994, nos anos de 1995 e 1996 houve aumento no número de alunos bolsistas. Já em 1997 e 1998, ocorreu redução no percentual de alunos bolsistas em comparação com 1996. A principal causa desse fato foi a não abertura de novas vagas nos programas de Crédito Educativo Federal (CREDUC), e Crédito Educativo Estadual (PROCRED). A situação somente não agravou-se mais ainda pelo fato de que alguns municípios da região criaram programas próprios de crédito educativo e de que também a UNISC mantém um programa próprio denominado CREDIUNISC. Conforme já descrito anteriormente, o principal motivo de abandono de matrícula é a incapacidade de pagamento das mensalidades, sendo, portanto, o financiamento obtido através do crédito educativo um fator de retenção de alunos na Universidade.

## **1.4 Cursos de graduação e pós-graduação**

### 1.4.1 Expansão do número de cursos de graduação e pós-graduação - *lato sensu* e *stricto sensu*

No QUADRO 17, demonstramos a expansão do número de cursos de graduação e pós-graduação – *lato sensu* e *stricto sensu* - no período compreendido entre 1993 e 1998.

Pelo QUADRO 17, em relação aos cursos de graduação observamos um grande incremento. Em 1993 a Universidade oferecia 15 cursos e em 1998 eram

oferecidos 23 cursos, representando um incremento de 53% no período de cinco anos.

QUADRO 17 - Expansão do número de cursos de graduação e de pós-graduação -*lato sensu* e *stricto sensu* – 1993 a 1998.

Item	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Cursos de Graduação	15	17	18	20	21	23
Cursos de Pós-Graduação – <i>lato sensu</i>	01	01	04	04	05	07
Cursos de Pós-Graduação – <i>stricto sensu</i>	-	01	01	01	01	02

Fonte: PROPPEX E ASSESSORIA TÉCNICA DA REITORIA DA UNISC.

Já em relação à pós-graduação *lato sensu* também ocorreu grande incremento, pois em 1993 apenas um curso era oferecido e em 1998 sete cursos novos estavam sendo oferecidos. Conforme já analisado através do QUADRO 14, foi em 1995 que ocorreu o maior incremento real do período, pois em 1994 foi oferecido um curso, enquanto que em 1995 foram oferecidos quatro. Com o impulso da graduação, novas áreas de conhecimento passaram a ser dominadas pela Instituição, possibilitando oferecimento de novos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Outro fator que impulsionou a oferta de novos cursos foi a maior exigência do mercado de trabalho em relação à formação de seu pessoal. Os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, criados em 1994 e em 1998, conforme já descrito quando da análise do QUADRO 14, vieram atender a uma antiga aspiração da comunidade, tanto acadêmica, como local e regional.

## 1.5 Projetos de pesquisa

### 1.5.1 Expansão do número de projetos de pesquisa por Departamento

Demonstramos no QUADRO 18 a expansão do número de projetos de pesquisa por departamento no período compreendido entre 1993 e 1998.

QUADRO 18 - Expansão do número de projetos de pesquisa por Departamento - 1993 a 1998.

Departamento	Número de Projetos					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Biologia	09	09	10	20	18	10
Ciências Administrativas	01	01	-	02	-	02
Ciências Contábeis	05	01	03	03	02	06
Ciências Econômicas	08	07	12	08	10	06
Ciências Humanas	10	13	15	34	19	20
Direito	04	04	02	03	04	07
Educação	02	03	03	06	12	04
Educação Física e Saúde	07	08	10	09	04	15
História e Geografia	04	04	11	10	14	05
Letras e Comunicação Social	02	04	08	09	11	13
Matemática	-	-	-	-	07	05
Informática	-	-	-	-	04	09
Matemática e Informática	-	10	12	08	-	-
Psicologia	-	-	09	07	06	04
Química e Física	16	25	21	19	16	06
Projetos Interdepartamentais	06	-	-	-	32	44
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>89</b>	<b>116</b>	<b>138</b>	<b>159</b>	<b>156</b>

Fonte: PROPPEX/UNISC.

Pelos dados apresentados no QUADRO 18, verificamos que houve incremento significativo no número de projetos de pesquisa. Em 1993 foram implementados 74 projetos, enquanto que em 1998 foram 156, representando um aumento de 111% no período. Em 1995 ocorreu a evolução mais significativa, pois foram realizados 116 projetos, enquanto em 1994 foram realizados 89 projetos, representando um incremento de 30,34% apenas nesse ano. Um fator que determinou esta evolução foi a ampliação do número de professores com tempo integral - 40 horas semanais e tempo parcial 20 - 30 horas semanais, conforme já demonstrado através dos QUADROS 1 e 2. Um segundo fator foi o aumento do nível de exigência com relação à produção acadêmica, especialmente após a introdução de novos mecanismos de avaliação por parte de órgãos governamentais. Também podemos observar que existem departamentos que apresentam um pequeno número de projetos ao longo dos anos. Isso está diretamente ligado ao fato de existirem departamentos que possuem menor número de professores com tempo integral e parcial e também

com menor titulação, fato que já abordamos quando da análise dos QUADROS 1, 2 e 3.

## 1.6 Atividades de extensão

### 1.6.1 Expansão do número de atividades de extensão por Departamento

Através do QUADRO 19, demonstramos a expansão do número de atividades de extensão por Departamento.

Ao analisarmos os dados apresentados no QUADRO 19, verificamos grande incremento nas atividades de extensão no período. Em 1993 foram realizadas 103 atividades e em 1998 foram executadas 277 atividades, representando um incremento de 169% no período. O ano em que se observa maior evolução é o de 1998 em relação a 1997, com aumento de 44,27% no número de atividades. Também merece destaque o ano de 1997 que apresentou incremento de 31,51% em relação a 1996.

QUADRO 19 - Expansão do número de atividades de extensão por Departamento - 1993 a 1998.

Departamento/Setor	Número de Atividades					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Biologia	09	06	03	04	01	06
Ciências Administrativas	04	05	03	-	04	05
Ciências Contábeis	02	02	04	06	09	13
Ciências Econômicas	05	03	03	01	04	06
Ciências Humanas	01	03	07	04	09	05
Direito	05	03	-	04	05	04
Educação	07	05	07	03	08	15
Educação Física e Saúde	16	09	15	23	30	29
História e Geografia	08	09	08	05	09	07



Letras e Comunicação Social	05	11	04	12	21	32
Matemática	-	-	-	-	06	05
Informática	-	-	-	-	04	08
Matemática e Informática	11	09	17	11	-	-
Psicologia	-	-	07	02	08	02
Química e Física	13	09	03	09	03	10
Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão	12	43	60	62	71	93
Biblioteca	-	03	-	-	-	-
Projetos Interdepartamentais	02	-	-	-	-	37
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>119</b>	<b>141</b>	<b>146</b>	<b>192</b>	<b>277</b>

Fonte: PROPPEX/UNISC.

## 1.7 Publicações de livros e revistas

### 1.7.1 Expansão do número de livros e revista publicados

A seguir apresentamos, através do QUADRO 20, a expansão do número de livros e revistas publicados pela UNISC.

QUADRO 20 - Expansão do número de livros e revistas publicados – 1993 a 1998.

Item	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Livros Publicados	-	5	7	6	10	14	42
Tiragem	-	1.800	4.150	5.500	6.450	9.100	27.000
Revistas Publicadas <sup>1</sup>	2	5	3	8	16	16	50

Fonte: EDUNISC/UNISC.

Conforme os dados apresentados no QUADRO 20, em 1994 foram publicados cinco livros e em 1998 quatorze, com um incremento de 180% no período. O ano de 1997 apresentou o maior incremento, com uma variação de 67% no número de livros publicados em relação a 1996. Outra constatação que pode ser

<sup>1</sup> Periodicidade semestral e tiragem de 500 exemplares.

feita é o crescimento acentuado das publicações nos anos de 1997 e 1998, num total de 24, representando 57% do total de publicações no período.

Já em relação ao número de revistas publicadas no período de 1993 a 1998, também observa-se grande incremento. Enquanto em 1993 apenas duas revistas foram publicadas, em 1998 foram publicadas dezesseis revistas, com incremento de 700% no período. Os anos que apresentaram maior incremento foram os de 1994 e 1997, respectivamente com 150% e 100% de incremento no número de revistas publicadas em comparação com o ano anterior. Nos anos de 1997 e 1998 foram publicadas 32 revistas de um total de cinquenta desde 1993, o que corresponde a 64% das publicações totais do período. O incremento das publicações também está diretamente ligado ao aumento do número de professores com tempo integral e parcial e com maior titulação. Como já mencionado anteriormente, as avaliações periódicas de cursos, em que este item apresenta peso significativo, também colaboraram para o incremento de livros e revistas.

## **1.8 Indicadores orçamentários, econômico-financeiros e patrimoniais**

Em geral os indicadores de caráter orçamentário, econômico-financeiro e patrimonial são desconsiderados em análises do desempenho de instituições universitárias. Entende-se, entretanto, que também esses aspectos devem ser levados em consideração, pois a continuidade do desenvolvimento das atividades a longo prazo depende de várias condições, inclusive dos aspectos aqui abordados. Nenhuma organização prospera a longo prazo se não dispuser de recursos financeiros, no volume necessário e no tempo certo, para atender a suas atividades fim e meio.

### **1.8.1 Evolução do orçamento – receitas**

Demonstramos através do QUADRO 21 a evolução de receitas executadas nos anos de 1995 a 1998.

QUADRO 21 - Evolução do orçamento – receitas – 1995 a 1998 (Valores em R\$ 1.000,00).

<b>Rubrica</b>	<b>1995</b>	<b>%</b>	<b>1996</b>	<b>%</b>	<b>1997</b>	<b>%</b>	<b>1998</b>	<b>%</b>
Graduação Regular	6.294,88	66,80	10.187,68	66,25	13.441,80	70,12	17.195,65	68,57
Graduação Férias	603,47	6,40	815,32	5,30	1.125,85	5,87	1.382,74	5,51
Pós-Graduação Especialização	155,2	1,65	362,97	2,36	351,12	1,83	358,10	1,43
Mestrado	123,66	1,31	152,81	0,99	246,47	1,29	351,36	1,40
Extensão	110,00	1,17	285,07	1,85	302,14	1,58	1.301,46	5,20
Escola Educar-se	404,78	4,29	550,85	3,58	604,01	3,15	745,62	2,98
Convênios	405,54	4,30	1.165,75	7,58	1.345,61	7,02	1.038,41	4,14
Outras Receitas	1.327,08	14,08	1.858,44	12,09	1.751,83	9,14	2.699,70	10,77
<b>TOTAL</b>	<b>9.424,61</b>	<b>100</b>	<b>15.378,89</b>	<b>100</b>	<b>19.168,83</b>	<b>100</b>	<b>25.073,04</b>	<b>100</b>

Fonte: SETOR DE CONTABILIDADE DA UNISC.

Através do QUADRO 21 podemos acompanhar a avaliação do orçamento – receitas, executado no período compreendido entre 1995 e 1998. Estão sendo desconsiderados os dados referentes aos anos de 1993 e 1994 em razão dos elevados índices inflacionários do período que provocavam distorção na avaliação dos resultados. Para efeito de análise da evolução do comportamento da receita no período 1995 a 1998, foi considerada a existência de inflação acumulada de 40,18% no período. Esse percentual foi obtido através do cálculo da média aritmética entre o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e o Índice Geral de Preços de Mercado (IGPM), da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O INPC/IBGE apresentou variação de 42,34% no período compreendido entre 1995 a 1998, enquanto que o IGPM/FGV apresentou variação de 38,01% no mesmo período.

Em 1995 a receita executada foi de R\$ 9.424.609,39. Já em 1998 foi de R\$ 25.073.042,84, representando um incremento real de 89,78% no período. O item da receita que apresentou variação mais significativa foi o “graduação regular” que registra a receita com os cursos de graduação em regime regular. Em 1995 a receita

graduação regular foi de R\$ 6.294.874,77, enquanto que em 1998 foi de R\$ 17.195.648,11, representando um incremento real de 94,87% no período.

A evolução desse item de receita está diretamente ligada à expansão do número de alunos dos cursos de graduação em regime regular, conforme apresentado na análise do QUADRO 10. Outro fator a ser considerado é a cobrança do valor diferenciado de mensalidade dos alunos dos novos cursos, que necessitam de grandes investimentos para serem oferecidos.

Outro item de receita que merece destaque é a “Extensão”, que registra as receitas obtidas com cursos e eventos de extensão no período compreendido entre 1995 e 1998. Esse item passou de R\$ 109.997,53 em 1995, para R\$ 1.301.461,20 em 1998, com uma variação real de 744,04% no período. Essa evolução de receita está diretamente ligada a dois fatores básicos que são a expansão do número de atividades de extensão, conforme já demonstrado quando da análise do QUADRO 19 e a transferência de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, através do Ministério do Trabalho e Secretária Estadual do Trabalho e do Bem Estar Social, para a realização de diversos cursos profissionalizantes e de atualização. A participação deste item na receita passou de 1,17% em 1995 para 5,26% em 1998, com uma variação de 350% no período.

Os demais itens de receita tiveram variações próximas à inflação do período ou são de valores pouco representativos em relação ao total de receitas.

### 1.8.2 Evolução do orçamento - despesas

A seguir apresentamos, através do QUADRO 22, a evolução da despesa executada nos anos de 1995 a 1998.

QUADRO 22 - Evolução do orçamento – despesas – 1995 a 1998 (Valores em R\$ 1.000,00).

Rubrica	ANO							
	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Vencimentos e Encargos	5.506,39	56,43	7.820,51	61,71	10.954,26	52,04	14.518,12	50,39
Benefícios	52,68	0,54	79,13	0,62	131,89	0,63	150,33	0,52
Auxílios	0,00	0,00	86,06	0,68	122,63	0,58	160,48	0,56

Capacitação de Pessoal	569,64	5,84	600,03	4,74	445,21	2,12	721,47	2,50
Custos c/Materiais	586,12	6,00	625,46	4,94	821,11	3,90	600,61	2,08
Custos Gerais	1.876,39	19,23	2.276,62	17,97	6.894,86	32,76	9.589,96	33,28
<b>SUBTOTAL</b>	<b>8.591,22</b>		<b>11.487,81</b>		<b>19.369,96</b>		<b>25.740,97</b>	
Provisão Férias	521,82	5,35	348,25	2,75	618,97	2,94	1.525,94	5,30
Encargos sobre Prov. Férias	0,00	0,00	41,26	0,33	51,55	0,24	137,52	0,48
Provisão 13º Salário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos sobre Prov. 13º Sal.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciação	645,01	6,61	793,09	6,26	1.007,43	4,79	1.409,11	4,89
<b>TOTAL</b>	<b>9.758,05</b>	<b>100</b>	<b>12.670,41</b>	<b>100</b>	<b>21.047,91</b>	<b>100</b>	<b>28.813,54</b>	<b>100</b>

Fonte: SETOR DE CONTABILIDADE DA UNISC.

Assim como em relação à receita, estão sendo desconsiderados, no QUADRO 22, os dados referentes aos anos de 1993 e 1994 em razão dos elevados índices inflacionários do período que provocaram distorção na avaliação dos resultados. Da mesma forma para efeito de análise de evolução da despesa foi considerada a existência de inflação acumulada de 40,18% no período.

Em 1995 a despesa executada foi de R\$ 8.591.224,38, enquanto em 1998 foi de R\$ 25.741.570,61, representando um incremento real no período de 113,74%. O item mais significativo da despesa é “Vencimentos e Encargos” que, em 1995, apresentou gastos de R\$ 5.506.390,63. Já em 1998 foram gastos neste item R\$ 14.518.117,96, representando um aumento real de 88,09% no período. O incremento neste item de despesa é devido especialmente a dois fatores. O primeiro é o aumento do número de professores com tempo integral e tempo parcial, conforme analisado nos QUADROS 1 e 2. As diretrizes orçamentárias da UNISC, já detalhadas anteriormente, prevêm a busca do equilíbrio financeiro entre arrecadação e desembolso. Em razão disso não estamos considerando, para fins de análise, os custos de natureza econômica, como provisão de férias e 13º salário e depreciações, que são registrados pela contabilidade por regime de competência e que também estão apresentados neste quadro.

### 1.8.3 Evolução dos índices econômico-financeiros – liquidez e endividamento

Através do QUADRO 23, demonstramos a evolução dos índices de liquidez e de endividamento no período compreendido entre 1995 a 1998.

QUADRO 23 - Evolução dos indicadores econômico-financeiros – liquidez e endividamento – 1995 a 1998.

Índices	Fórmula	Anos			
		1995	1996	1997	1998
Liquidez Imediata	$Li = (D/PC)$	0,30	0,22	0,03	0,04
Liquidez Seca	$Ls = (D+Vr)/PC$	1,00	1,68	0,60	0,69
Liquidez Corrente	$Lc = (AC/PC)$	1,25	1,80	0,62	0,72
Liquidez Geral	$Lg = (AC+ARLP)/(PC+PELP)$	2,54	1,18	0,45	0,33
Endividamento Geral	$Eg = (PC+PELP)/AT$	0,06	0,21	0,43	0,60
Endividamento Financeiro	$Ef = (EF/AT)$	0,01	0,10	0,29	0,42
Endividamento Curto Prazo	$Ecp = (CP/EF)$	0,43	0,03	0,49	0,15

Fonte: SETOR DE CONTABILIDADE DA UNISC.

**LEGENDA:**

**AT** - Ativo Total

**EF** - Empréstimo Bancário CP + LP

**PC** - Passivo Circulante

**CP** - Empréstimo Bancário Curto Prazo

**PELP** - Passivo Exigível a Longo Prazo

**LP** - Empréstimo Bancário Longo Prazo

**ARLP** - Ativo Realizável a Longo Prazo

**D** - Disponível

**Vr** - Valores a Receber

**AC** - Ativo Circulante

Assim como em relação à análise de evolução da receita e despesas executados, também no QUADRO 23, em relação aos índices de liquidez e endividamento, não estão sendo considerados os dados referentes a 1993 e 1994, devido ao índice inflacionário elevado verificado nesses anos, o que gera distorção na análise das informações. Para uma melhor avaliação dos índices de liquidez e endividamento é necessário também que se analise concomitantemente os índices de estrutura patrimonial, apresentados no QUADRO 24; a evolução da área construída, apresentada no QUADRO 25 e a evolução do valor patrimonial, apresentado no QUADRO 29.

Os índices de liquidez apresentam redução no período de 1995 a 1998. A liquidez imediata de 0,04 em 1998 significa que a Instituição depende de recursos financeiros de terceiros para o cumprimento de seus compromissos imediatos. Este fato obriga a realização de antecipações de receita ao final de cada mês e, especialmente, ao final de cada semestre.

A liquidez seca considera em seu cálculo os valores a receber a curto prazo, e a liquidez corrente, além desses, os estoques e outros direitos de curto prazo. Por

esses motivos os índices são bem menores, ficando a liquidez seca em 0,69 e a liquidez corrente em 0,72 no final de 1998, não sendo ideais, uma vez que o nível ideal se situa próximo de 1,00.

A liquidez geral, que considera os ativos recebíveis a curto e a longo prazos e todos os passivos exigíveis a curto e a longo prazo, apresenta em 1998 índice de 0,33.

Os índices de endividamento geral e financeiro apresentam aumento no período. Em 1998 o índice de endividamento geral era de 0,60 e o índice de endividamento financeiro era de 0,42, o que encontra explicação nos mesmos fatos anteriormente descritos em relação aos índices de liquidez. O índice de endividamento de curto prazo em 1998 era de 0,15, representando redução em relação ao ano anterior devido ao alongamento do perfil da dívida.

#### 1.8.4 Evolução dos índices econômico-financeiros – estrutura patrimonial

Através do QUADRO 24 demonstramos a evolução dos índices de estrutura patrimonial.

QUADRO 24 - Evolução dos indicadores econômico-financeiros - estrutura patrimonial – 1995 a 1998.

<b>Índices de Estrutura Patrimonial</b>	<b>Fórmula</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Imobilização do Capital Próprio	$ICP = (AP/PL)$	0,91	0,95	1,42	2,00
Imobilização dos Recursos Permanentes	$IRP = AP/(PELP+PL)$	0,90	0,84	1,10	1,01
Participação de Capitais de Terceiros sobre Capital Próprio	$PCTcp = (PC + PELP)/PL$	0,06	0,26	0,75	1,48
Composição do Endividamento	$CE = PC/(PC+PELP)$	0,87	0,46	0,62	0,34

**Fonte:** SETOR DE CONTABILIDADE DA UNISC.

**LEGENDA:**

**AC** – Ativo Circulante

**PC** - Passivo Circulante

**AP** – Ativo Permanente

**PELP** - Passivo Exigível a Longo Prazo

**PL** – Patrimônio Líquido

Pelos dados apresentados no QUADRO 24, observamos um aumento dos índices de imobilização do capital próprio e de imobilização dos recursos permanentes. Como já mencionado anteriormente este fato pode ser explicado pelo aumento do volume de recursos aplicados em imobilizações (prédios, equipamentos e infra-estrutura) no período.

O índice de participação de capitais de terceiros sobre o capital próprio também aumentou, chegando a 1,48 em 1998, devido ao crescimento do passivo exigível a longo prazo em decorrência dos financiamentos contraídos já comentados no item anterior.

A composição do endividamento apresentava índice de 0,34 em 1998, apresentando redução em relação aos anos anteriores. Esse índice demonstra o total de dívidas de curto prazo em relação ao total das dívidas, tanto de curto quanto de longo prazo. O índice reduziu devido ao aumento da dívida de longo prazo, conforme já comentado.

### 1.8.5 Área construída

Demonstramos a seguir, através do QUADRO 25, a evolução da área construída no Campus Universitário.

QUADRO 25 - Evolução da área construída - 1993 a 1998.

Ano	Até 1992	1993	1995	1996	1997	1998
Área Construída (m <sup>2</sup> )	9.052,27	1.063,29	2.059,98	1.981,80	8.563,44	6.928,25
Acumulado (m <sup>2</sup> )	9.052,27	10.115,56	12.175,54	14.157,34	22.720,78	29.649,03

Fontes: ASSESSORIA TÉCNICA DA REITORIA E COORDENAÇÃO DO CAMPUS DA UNISC.

Conforme os dados apresentados no QUADRO 25, até o ano de 1992 havia 9.052,27 m<sup>2</sup> construídos no campus, tendo no final de 1998 este número atingido 29.649,03 m<sup>2</sup>, o que corresponde a uma evolução de 228% no período. Somente em 1997 foram construídos 8.563,44 m<sup>2</sup>, o que corresponde a 28,88% do total da área existente atualmente. Se considerarmos as áreas construídas em 1997 e 1998, que somam 15.491,69 m<sup>2</sup>, observamos que nestes dois anos foram edificadas 52% do total da área disponível no momento. Esta grande evolução da área física repercute



nos índices de liquidez, endividamento e de estrutura patrimonial, conforme já demonstrado nos QUADROS 23 e 24.

#### 1.8.6 Número de equipamentos de informática, e de equipamentos para outros laboratórios e número de laboratórios e setores de apoio

Através do QUADRO 26, demonstramos a evolução do número de equipamentos de informática, e de equipamentos para outros laboratórios, além do número de laboratórios e setores de apoio da UNISC.

Conforme o QUADRO 26, em 1998 estavam em utilização na Instituição 1.170 equipamentos de informática, correspondendo a um incremento de 131% em relação a 1994. Os principais equipamentos que compõem este item são microcomputadores, equipamentos de rede, impressoras, e outros (servidores de rede, estabilizadores etc.).

QUADRO 26 - Evolução do número de equipamentos de informática, e de equipamentos para outros laboratórios e número de laboratórios e setores de apoio - 1994 a 1998.

<b>Item</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Microcomputadores	274	361	455	584	635
Equipamentos da Rede	31	49	72	99	137
Impressoras	172	248	271	340	275
Outros Equipamentos de Informática	30	26	43	73	123
Máquinas e Equipamentos para Laboratórios	306	381	520	712	954
Laboratórios	17	18	18	21	23
Setores de Apoio	8	13	14	22	27

Fonte: SETOR DE CONTROLE PATRIMONIAL E CENTRAL ANALÍTICA.

Os equipamentos para outros laboratórios também apresentam grande evolução. Em 1998 estavam em utilização 954 equipamentos, enquanto em 1994 eram 306 equipamentos, o que significa uma evolução de 212% no período. Tanto em relação a estes equipamentos como em relação aos equipamentos de informática,

a política da Instituição é a aquisição de equipamentos de primeira linha, visando garantir melhor Qualidade no desenvolvimento das atividades.

Outro item que também apresentou evolução foi o número de laboratórios e de setores de apoio colocados à disposição da comunidade acadêmica. Em 1994 eram 17 laboratórios e oito setores de apoio, enquanto em 1998 eram 23 laboratórios e 27 setores de apoio, correspondendo a um incremento geral de 100% no período. Os laboratórios com maior número de equipamentos são física, química, fisiologia, microbiologia, microscopia, zoologia, análise de solos, de águas químicas, cromatografia, bromatologia, micologia, materiais, enfermagem, educação física, rádio, fotografia, anatomia, odontologia e engenharia agrícola. Os setores de apoio que contam com o maior número de equipamentos são UNISC TV, audiovisual, central analítica, serviço integrado de saúde, ginásio pedagógico, manutenção e vidraria.

### 1.8.7 Acervo de livros e periódicos

Através dos QUADROS 27 e 28, demonstramos a evolução do acervo de livros e periódicos e outros materiais bibliográficos, em número de títulos e de volumes.

QUADRO 27 - Evolução do acervo de livros, periódicos e outros - em títulos - 1994 a 1998.

<b>Obras</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Livros	38.330	40.697	43.579	47.168	52.633
Livros para o Ensino de 1º e 2º Graus	6.425	7.047	7.605	7.550	7.840
Produções Científicas	-	95	1.310	1.470	1.678
Folhetos	2.008	2.043	2.076	2.189	2.222
Disquetes	-	-	-	5	60
CD-ROM	-	-	-	50	146
Mapas	302	305	305	322	322
Subtotal	47.065	50.187	54.875	58.754	64.901
Periódicos	3.821	2.902	1.879	2.092	2.434
Total Geral	50.886	53.089	56.754	60.846	67.335

Fonte: BIBLIOTECA CENTRAL DA UNISC.

QUADRO 28 - Evolução do acervo de livros, periódicos e outros - em volumes - 1994 a 1998.

Obras	1994	1995	1996	1997	1998
Livros	67.972	72.645	76.780	85.906	98.650
Livros para o Ensino de 1º e 2º Graus	10.356	11.129	11.912	11.161	11.539
Produções Científicas	-	100	1.829	1.997	2.210
Folhetos	2.216	2.257	2.997	3.146	3.213
Disquetes	-	-	70	146	244
CD-ROM	-	-	13	181	347
Mapas	357	360	360	381	381
Subtotal	80.901	86.491	93.961	102.918	116.584
Periódicos	61.942	47.308	37.160	41.050	46.044
Total Geral	142.843	133.799	131.121	143.968	162.628

Fonte: BIBLIOTECA CENTRAL DA UNISC.

Os QUADROS 27 e 28 demonstram a evolução do acervo de livros e periódicos e de outros materiais bibliográficos, em número de títulos e volumes no período de 1994 a 1998.

Em 1994 o acervo de publicações em títulos era de 50.886; já em 1998 era de 67.335, o que equivale a um incremento de 32,33% no período. O item “livros” em 1994 apresentava 38.330 títulos e em 1998 eram 52.633 títulos, representando um incremento de 37,32% no período. O item “periódicos” em 1994 apresentava 3.821 títulos e em 1998 apresentava 2.434 títulos, correspondendo a uma redução de 36,30% no período. O principal motivo para essa redução é o descarte de periódicos considerados obsoletos realizado nos anos de 1995 e 1996.

Outra análise que pode ser realizada a partir do QUADRO 28 é a evolução do acervo de livros e periódicos em volumes. Em 1994 a Instituição contava com 142.843 volumes; já em 1998 contava com 162.628 volumes, o que equivale a um incremento de 13,85% no período. No item “livros” o número de volumes em 1994 era 67.972 livros, chegando em 1998 a 98.650, o que corresponde a uma evolução de 45,13% no período. Já em relação ao volume de periódicos ocorreu uma redução, pois em 1994 havia 61.942 volumes e em 1998 eram 46.044 volumes, o que corresponde a uma redução de 25,66% no período. Da mesma forma como em relação aos títulos, a redução deve-se ao descarte de unidades consideradas obsoletas.

### 1.8.8 Evolução do valor do patrimônio

Através do QUADRO 29, apresentamos a evolução do valor do patrimônio no período compreendido entre 1995 e 1998.

Conforme o QUADRO 29, demonstramos que, em dezembro de 1995, o valor do patrimônio da Instituição era de R\$ 15.054.753,94. Já em dezembro de 1998 esse valor era de R\$ 29.409.336,69, representado um incremento de 95,35% no período. O item de maior evolução foi “prédios” que, em 1995, equivalia a R\$ 5.686.320,85 e em 1998 equivalia a R\$ 16.392.686,06, correspondendo a um incremento de 188,28% no período. Em 1997 ocorreu o maior incremento neste item, com uma variação de 94,53% em relação a 1996, equivalendo a um incremento de R\$ 6.816.336,09, o que já foi demonstrado no QUADRO 25 referente à evolução da área construída. Outro item relevante é “bens móveis”, que representavam R\$ 1.777.475,67 em 1995 e R\$ 4.159.705,37 em 1998, com um incremento de 134,02% no período. Em 1997 ocorreu o maior investimento neste item, com variação de 45,90% em relação a 1996, equivalendo a R\$ 1.000.160,93, o que já foi demonstrado no QUADRO 26 referente à evolução do número de equipamentos e do acervo de livros e periódicos (QUADROS 27 e 28).

QUADRO 29 - Evolução do valor patrimonial – 1995 a 1998 (Valores em R\$).

Descrição	1995	1996	1997	1998
<b>INVESTIMENTOS</b>				
Participações Societárias	517,13	8.292,13	8.292,13	8.787,21
<b>TERRENOS/FLORESTAMENTO</b>				
Terreno Centro matrícula 22424	750.878,00	750.878,00	750.878,00	750.878,00
Terrenos Campus	6.828.792,74	7.694.927,19	8.001.618,23	8.001.618,23
Terreno Sobradinho matrícula 11466		12.112,00	12.112,00	12.112,00
Florestamento	4.400,00	4.400,00	3.910,00	3.060,00
Subtotal	7.584.070,74	8.462.317,19	8.768.518,23	8.767.668,23
<b>PRÉDIOS</b>				
Prédios Centro	1.291.294,96	1.205.564,11	1.125.859,32	1.046.707,29
Prédios Campus	3.849.423,61	4.698.750,05	8.172.881,21	10.721.076,46
Instalações Gerais Campus		158.380,00	596.898,89	630.415,64
Obras em Andamento Campus	545.602,28	1.148.336,75	4.131.727,58	3.661.090,30
Prédio Outras Sedes – Sobradinho				308.958,33
<b>BENFEIT. EM PROPRIEDADE DE TERCEIROS</b>				
Escola Estadual Professor Murilo Braga de Carvalho				24.438,04
Subtotal	5.686.320,85	7.211.030,91	14.027.367,00	16.392.686,06

<b>BENS MÓVEIS</b>				
Móveis e Utensílios	224.239,41	287.993,69	775.034,37	926.146,69
Veículos	53.491,33	77.020,06	63.743,79	68.236,15
Máquinas e Equipamentos para Laboratórios	293.176,15	401.976,15	738.822,32	958.224,74
Máquinas e Equipamentos para Gráfica	4.674,98	2.653,44	2.301,29	1.949,26
Equipamentos de Informática	722.364,88	868.339,23	850.364,48	1.182.650,95
Máquinas Reprográficas	17.064,30	17.588,08	15.732,59	13.877,22
Instalações Centro Telefônico	18.690,54	20.871,86	58.329,40	64.124,97
Biblioteca Livros e Periódicos	143.591,42	288.000,11	535.964,70	880.706,76
Biblioteca Livros e Periódicos até 1994	286.915,67	210.877,59	135.188,20	59.908,38
Linhas Telefônicas	13.266,99	3.880,25	3.880,25	3.880,25
Subtotal	1.777.475,67	2.179.200,46	3.179.361,39	4.159.705,37
<b>AQUISIÇÕES EM ANDAMENTO</b>	4.722,99	34.274,30	113.066,45	1.637,30
<b>BENS INTANGÍVEIS</b>				
Marcas e Patentes	1.646,56	1.646,56	1.646,56	5.325,56
<b>DIFERIDO</b>				
Software			10.604,42	73.526,96
<b>TOTAL</b>	<b>15.054.753,94</b>	<b>17.896.761,55</b>	<b>26.108.856,18</b>	<b>29.409.336,69</b>

Fonte: SETOR DE CONTABILIDADE DA UNISC.

Conforme já comentado anteriormente, quando da análise dos QUADROS 23 e 24, o volume de recursos destinados a investimentos teve significativo aumento no período, repercutindo sobre os índices de liquidez, endividamento e estrutura patrimonial.

# **CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

## **1 Conclusões**

A implantação de políticas de desenvolvimento de recursos humanos, para professores e pessoal técnico-administrativo, é fator decisivo para a qualificação dos serviços prestados pela Universidade. É de fundamental importância o aperfeiçoamento e atualização constantes do pessoal devido à sua presença nos processos de ensino, pesquisa, extensão e administração. Programas dessa natureza têm repercussão altamente motivadora e são imprescindíveis para a melhoria contínua dos serviços prestados. Ao lado disso é fundamental que o clima participativo permeie todas as ações que conduzem à formulação das políticas de recursos humanos das instituições universitárias. Deve ser ressaltada a importância de se realizar um amplo diagnóstico das necessidades de aperfeiçoamento e especialização junto ao pessoal docente e técnico-administrativo, ouvindo os seus desejos e promovendo a sua participação ativa na elaboração dos respectivos programas.

Cabe ressaltar que as instituições universitárias são organizações cuja produção está calcada no trabalho humano, diferentemente de outras organizações cujo trabalho caracteriza-se por produção em série, rotinizada e automatizada.

As Universidades necessitam implantar e/ou implementar novas formas de gestão pela Qualidade que lhes permitam tornar-se mais eficientes, mais competitivas e mais capazes de responder aos desafios que se apresentam nos ambientes externo e interno. Nessas instituições, os principais indicadores de Qualidade estão relacionados à titulação e dedicação do pessoal docente, à publicação da produção acadêmica, à procura e ocupação das vagas pelos discentes, ao oferecimento de cursos de pós-graduação além dos cursos de graduação, ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e atividades de extensão associados ao ensino, ao acervo de livros, periódicos e CDs disponíveis na biblioteca, à existência

de laboratórios devidamente aparelhados, de salas-ambiente para estudos, além de outros recursos de apoio.

Como ficou evidenciado na revisão da literatura, a Universidade é uma organização complexa e que trabalha com uma multiplicidade de produtos e serviços, o que torna a tarefa de gestão extremamente difícil. Nesse contexto, para melhor geri-la é necessário ter-se clara consciência de sua missão/objetivos e de sua autonomia decisória, viabilizando a flexibilidade, através de estruturas descentralizadas.

Nesse sentido, também a tarefa de avaliação é um processo muito complexo e que requer muita reflexão para que expresse os interesses maiores da Universidade. A partir destas constatações, é prudente realizar-se um diagnóstico inicial sobre as condições materiais e humanas da Universidade para saber se realmente a instituição está preparada para ser avaliada como um todo. Finalmente, a avaliação de todas as partes dos processos acadêmicos, através de indicadores previamente estabelecidos, permitirá um acompanhamento e as correções necessárias, criando uma pressão construtiva para a Qualidade dos serviços prestados.

Neste trabalho foram apresentados e analisados vinte e sete indicadores de desempenho da Qualidade da UNISC, distribuídos em oito categorias, no período compreendido entre os anos de 1993 e 1998.

Quanto ao corpo docente foram analisados indicadores de Qualidade relativos à titulação acadêmica, ao regime de trabalho, ao índice de qualificação por departamento, à alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa, extensão e administração e à produção acadêmica. Em relação à titulação acadêmica, constatou-se um incremento de 66,26% na taxa percentual de professores com mestrado ou doutorado concluído. Este fato demonstra que o plano de qualificação do pessoal docente vem conseguindo garantir à instituição uma melhora na titulação dos seus professores, mesmo neste período em que o número de professores cresceu muito em razão da ampliação do número de cursos oferecidos. O regime de trabalho dos professores também apresentou evolução positiva. Em 1998, o número de professores com tempo integral – 40 horas semanais, e tempo parcial – 20 e 30 horas semanais, em termos percentuais era 10,05% maior do que em 1993. Isso gerou o aumento do número de horas destinadas à execução de projetos de pesquisa e

atividades de extensão, o que possibilitou à instituição atender, de forma mais rápida e qualificada, a novas demandas da comunidade regional. Por sua vez, o índice de qualificação do pessoal docente por departamento revela que não há uma distribuição homogênea dos professores de maior titulação. A alocação de horas trabalhadas em ensino, pesquisa, extensão e administração não apresentou variação significativa no período. Já a produção acadêmica, que é um indicador de Qualidade muito relevante, apresentou evolução significativa, especialmente em relação à publicação de livros, que teve um incremento de 250% no período. Mais uma vez cabe ressaltar que a produção está concentrada em poucos departamentos, o que tem ligação direta com a distribuição de professores de maior titulação e maior tempo de dedicação em determinadas áreas.

Em relação ao corpo técnico administrativo, foi analisado o indicador de Qualidade relativo à qualificação do pessoal. Também esse indicador apresenta evolução positiva no período, especialmente em relação à redução do percentual de pessoal técnico-administrativo com primeiro grau incompleto, primeiro grau e segundo grau. Outro aspecto a destacar é a existência de 12,2% do pessoal técnico administrativo, em 1998, com mestrado, especialização ou cursando mestrado ou doutorado. Outro fato a destacar é a inexistência de um plano de qualificação do pessoal técnico-administrativo.

No que se refere ao corpo discente, foram analisados nove indicadores de desempenho da Qualidade, através dos quais constatou-se diversos fatos importantes, conforme segue. Verificou-se no período grande incremento no número de inscritos em concurso vestibular, tanto nos cursos de graduação de regime regular como nos cursos em regime de férias. Observou-se também grande aumento no número de alunos matriculados nos cursos de graduação em regime regular e de férias. Estes fatos demonstram a credibilidade da instituição junto à clientela, pois vem ampliando a procura pelas vagas oferecidas como também o número de alunos matriculados em relação às vagas totais. Já em relação a trancamentos, cancelamentos e desistências nos cursos de graduação em regime regular, observou-se um incremento de 125,65% em relação ao período inicial. Considerando-se que o incremento de alunos foi de 95%, este é um fato preocupante, pois houve um aumento significativo no número de alunos que abandonaram a instituição ao longo do período. Por outro lado, o número



de matrículas nos cursos de pós-graduação apresentou grande avanço no período. Com o oferecimento de novos cursos de graduação, novas áreas de conhecimento passaram a ser de domínio da instituição, favorecendo o incremento do número de cursos de especialização oferecidos. Outro fator determinante para esse incremento foi a redução do tempo de duração dos cursos, o que é do agrado da clientela. No período também foram criados dois programas próprios de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado, o que resulta em qualificação da pesquisa e, em consequência, do ensino e da extensão. Cabe destacar que o número de defesas de dissertações no Mestrado em Desenvolvimento Regional aumentou nos últimos anos, o que é um fato importante pois demonstra que a produtividade do programa vem crescendo significativamente. Por fim, observou-se que diminuiu o percentual de alunos bolsistas em relação ao número total de alunos matriculados, o que explica em parte o aumento de trancamentos, cancelamentos e desistências no período. A expansão do corpo discente está diretamente ligada ao aumento do número de cursos oferecidos. Nos cursos de graduação, em 1993, eram oferecidos quinze cursos e em 1998 estavam sendo oferecidos 23 cursos. Esse dado é de extrema relevância se considerarmos que desde a criação da Instituição, em 1962, até 1993, portanto 31 anos depois, haviam sido criados quinze cursos, e em cinco anos foram criados oito novos cursos. Isso ocorreu a partir da criação da Universidade, que garantiu à Instituição maior autonomia para criação de novos cursos de graduação. Os cursos de pós-graduação *lato sensu*, que passaram de um em 1993 para nove em 1998, também geraram ampliação do número de alunos. E é essa evolução no número de alunos, especialmente na graduação, que vem sustentando o crescimento da instituição.

Quanto aos projetos de pesquisa, verificou-se que houve incremento no número global, entretanto, conforme já comentado em relação à produção acadêmica do corpo docente, existem departamentos com menor número de projetos ao longo dos anos, o que, em grande parte, pode ser explicado pelo fato de possuírem um corpo docente com menor número de professores de tempo integral e parcial e também com menor titulação acadêmica.

Em relação às atividades de extensão, verificou-se significativo aumento de trabalhos efetivados. Assim como em relação à pós-graduação, também na extensão observa-se uma maior procura por cursos de atualização e aperfeiçoamento. Uma

característica dos eventos e cursos de extensão, e que é bem aceita pelo mercado, é a agilidade na obtenção do conhecimento e na conclusão da atividade que, em geral, é de curta duração.

No que se refere à publicação de livros e revistas, também observou-se grande incremento no período. Esse fato também está diretamente ligado ao aumento do número de professores com tempo integral e parcial. Como já mencionado anteriormente, as avaliações periódicas de cursos, nas quais este item apresenta peso significativo, também colaborou para o incremento de publicações de livros e revistas.

Quanto aos indicadores orçamentários, econômico-financeiros e patrimoniais, foi analisada a evolução das receitas, das despesas, dos índices de liquidez, do endividamento e estrutura patrimonial, da área construída, do número de equipamentos, laboratórios e setores de apoio, do acervo de livros e periódicos e do valor do patrimônio. A evolução da receita está diretamente ligada à expansão do número de alunos. Outro fator a ser considerado é a cobrança do valor diferenciado de mensalidade dos alunos dos novos cursos que necessitam de grandes investimentos para serem oferecidos. Por sua vez, o incremento da despesa está diretamente ligado ao aumento dos gastos com vencimentos e encargos sociais e trabalhistas, em decorrência do aumento do número de professores com tempo integral e parcial e de pessoal técnico-administrativo. Outro fator foi a concessão, de 1996 a 1998, de reajustes reais maiores que a inflação para os professores com tempo integral e parcial, visando equiparar a remuneração destes com a remuneração de professores horistas. Conforme informações divulgadas pelo Sindicato dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul (SINPRO/RS) a UNISC está entre as Universidades que melhor remunera seus professores no Estado do Rio Grande de Sul. Por sua vez, os índices de liquidez apresentaram redução no período de 1995 a 1998. Os fatores que mais contribuíram para redução da liquidez imediata, que considera os valores disponíveis para liquidação de compromissos de curto prazo, foram a maior aplicação de recursos e investimentos para a criação de novos cursos e melhoria da infra-estrutura dos já existentes, o atraso no pagamento de mensalidades por parte de alunos e o não cumprimento, por parte dos Governos Federal, Estadual e do Município de Santa Cruz do Sul, dos convênios de repasse de recursos referente

aos programas de crédito educativo. A liquidez geral, que considera valores recebíveis a curto e longo prazos e todos os compromissos exigíveis a curto e longo prazos, teve como fator determinante para a sua redução o aumento dos compromissos de longo prazo assumidos pela Instituição através de financiamentos obtidos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para construção de prédios, infra-estrutura do campus e aquisição de equipamentos. Os financiamentos apresentam carência de dois anos para o início do pagamento, prazo de pagamento de mais oito anos e juros equivalentes à variação da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), além de 6% ao ano. Já os índices de endividamento apresentaram aumento no período, o que encontra explicação nos mesmos fatos anteriormente descritos em relação aos índices de liquidez. Por outro lado, os índices de estrutura patrimonial apresentaram aumento no período devido ao incremento do volume de recursos aplicados em immobilizações, tais como prédios, infra-estrutura do campus e equipamentos, e aos financiamentos de longo prazo contraídos junto ao BNDES. O perfil do endividamento foi alterado no período devido ao aumento da dívida de longo prazo em relação às dívidas de curto prazo. A área construída apresentou grande evolução no período, o que necessitou de um grande volume de recursos, repercutindo nos índices de liquidez, endividamento e estrutura patrimonial, conforme já analisado anteriormente. Também constatou-se aumento do número de equipamentos de informática, de equipamentos para outros laboratórios e do número de laboratórios e setores de apoio, o que juntamente com outros indicadores serviu para qualificar as atividades desenvolvidas. A evolução do acervo de livros, periódicos e de outros materiais bibliográficos foi menor que a evolução do número de equipamentos e também menor que a evolução do número de alunos. Isso aconteceu, em grande parte, devido ao descarte de periódicos considerados obsoletos. Uma das diretrizes orçamentárias da Instituição é a destinação de 1,6% da receita com mensalidades dos cursos de graduação em regime regular e de férias para a compra de livros e periódicos, o que tem assegurado a permanente atualização do acervo.

## **2 Recomendações**

Além das conclusões apresentadas, após análise dos indicadores de desempenho da Qualidade da UNISC no período compreendido entre 1993 e 1998, pode-se ainda apresentar recomendações que favoreçam a busca permanente da melhoria da Qualidade nos serviços prestados pela Instituição, como segue:

- a) continuar os investimentos no programa de capacitação do pessoal docente, como uma das formas que visam garantir a ampliação do número de professores com titulação de mestre ou doutor;
- b) criar novos mecanismos que intensifiquem a capacitação do pessoal docente em departamentos com menor índice de qualificação;
- c) implantar programa permanente de avaliação do desempenho do pessoal docente, especialmente nas atividades de ensino de graduação e de pós-graduação;
- d) considerar a avaliação do desempenho do pessoal docente como requisito para a evolução no plano de carreira, além do tempo de serviço e da conquista do título de mestre e doutor, já previstos;
- e) manter as tabelas salariais previstas nos planos de carreira do pessoal docente e técnico-administrativo nos níveis atuais, em termos reais, pois seus valores estão na média ou, em alguns casos, no topo dos valores pagos pelo mercado;
- f) em decorrência do item anterior, não conceder reajustes gerais de salário e ou outras vantagens, salvo aqueles definidos pela legislação, procedendo-se a ajustes localizados;
- g) implantar programa de capacitação para o pessoal técnico-administrativo, visando otimizar os recursos aplicados neste fim;
- h) intensificar a divulgação da instituição em nível estadual, como forma de garantir para o futuro, no mínimo, a mesma taxa atual de ocupação das vagas oferecidas, especialmente nos cursos de graduação;
- i) intensificar os contatos visando à ampliação dos programas de crédito educativo, especialmente junto aos governos estadual e federal, como

forma de possibilitar que estudantes carentes possam se manter na Universidade;

- j) intensificar a oferta de cursos de pós-graduação e atividades de extensão, de acordo com o interesse da comunidade, como forma de diminuir a dependência da receita dos cursos de graduação;
- k) analisar a possibilidade de redução do tempo de duração dos cursos, o que possibilita uma formação mais rápida e com menores custos;
- l) analisar a possibilidade de oferecimento de cursos de graduação que requeiram menores investimentos iniciais em termos de espaço físico, infra-estrutura do campus e equipamentos, em razão da escassez de recursos financeiros;
- m) reduzir o ritmo de investimentos em prédios e infra-estrutura do campus, pelo mesmo motivo citado no item anterior;
- n) manter as diretrizes orçamentárias de forma a garantir recursos financeiros para investimentos gerais da instituição, especialmente aqueles destinados a bibliografia (livros, periódicos etc.), equipamentos e pagamento de financiamentos anteriormente contraídos;
- o) manter a diretriz orçamentária que destina percentual da arrecadação com mensalidades para o crédito educativo da UNISC;
- p) garantir a recuperação do equilíbrio financeiro da instituição através da busca do incremento do número de alunos, tanto nos cursos de graduação, como nos de pós-graduação e extensão e através da redução do valor proporcional de gastos com pessoal e com investimentos em prédios e infra-estrutura do campus.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, Antônio. **Avaliação institucional da Universidade**. São Paulo: Cortez, 1992. 150 p.
- ARGUIN, Gerald. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Revista Estudos e Debates. Brasília, n.16, 1989.
- ARRUDA, José Ricardo C. **Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997. 181 p.
- BARROS, Cláudius D`Artagnan C. **Qualidade e participação**. São Paulo: Nobel, 1991. 193 p.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985. 183 p.
- BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994. 427 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994. 276 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Mc.Grow-Hill, 1993. 4 ed. 921 p.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995. 164 p.
- CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Parecer n. 91/91 de 19 fev. 1991. Autorização para criação, por via do reconhecimento, da Universidade de Santa Cruz do Sul. Brasília, 1991.
- \_\_\_\_\_. Parecer n. 282/93 de 05 mai. 1993. Reconhecimento da Universidade de Santa Cruz do Sul. Brasília, 1993.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade: falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 201 p.
- DEMING, Edwards W. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990. 367 p.
- DEMO, Sérgio. **Participação e planejamento – arranjo preliminar**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.25, n.3, p.31-54, jul/set 1991.

- DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Portaria n. 880 de 23 jun. 1993. Gabinete do Ministro da Educação. Publicada no Diário Oficial da União em 25 jun. 1993. Reconhecimento da Universidade de Santa Cruz do Sul. Brasília, 1993.
- DURHAN, Eunice R., SCHWARTZMAN, Simon, orgs. **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992. 207 p.
- FÁVERO, Maria de Lourdes et al. Orgs. **A Universidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1989. 102 p.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. v. 1, 205 p.
- \_\_\_\_\_. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. v. 2, 281 p.
- FINGER, Almeri P. org. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. UFSC/CPGA/NUPEAU. Florianópolis: UFSC, 1988. 88 p.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 1994. 182 p.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. 195 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.
- HAMMER, Michael. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 10. ed. 189 p.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994. 2 ed. 551 p.
- \_\_\_\_\_. **Juran na liderança pela qualidade**. Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990. 386 p.
- \_\_\_\_\_. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992. 2. ed. 393 p.
- JURAN, J. M., GRINA, Frank M. **Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade**. São Paulo: McGraw Hill/Makron, 1991. 273 p.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**. Caxias do Sul: Vozes, 1988. 132 p.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993. 434 p.
- MAROBIM, Luiz. **Organização e administração da universidade particular**. Revista Estudos e debates. Brasília, n. 5, p. 7-28, 1982.

- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 179 p.
- NEWMAN, William Herman. **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1980. 657 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. São Paulo: Ática, 1992. 268 p.
- OLIVEIRA, Lorita Maria de. **Qualidade em educação: um debate necessário**. Passo Fundo: Universidade Educação Básica, 1997. 148 p.
- ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. **A gestão da universidade brasileira: a visão dos reitores**. Piracicaba: Unimep, 1995. 145p.
- PAIVA, Vanilda, WARDE, Mirian J. orgs. **Dilemas do ensino superior da América Latina**. Campinas: Papirus, 1994. 179 p.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Controle da qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990. 239 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994. 214 p.
- PENTEADO, Sílvia Ângela Teixeira. **Identidade e poder na Universidade**. São Paulo: Cortez/Unisantia, 1998. 2 ed. 119 p.
- PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade**. São Paulo: Atlas, 1993. 868 p.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1995. 348 p.
- SEMINÁRIO DE ABERTURA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. **Anais...** Feira de Santana: UEFS, 1993. 614 p.
- SEMINÁRIO LATINOAMERICANO DE LIDERANÇAS E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE. UFSC/OEA. Florianópolis: UFSC, 1987. 120 p.
- TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. **Política de administração financeira nas instituições metodistas de ensino**. Piracicaba: Cogeime, 1998. 137 p.

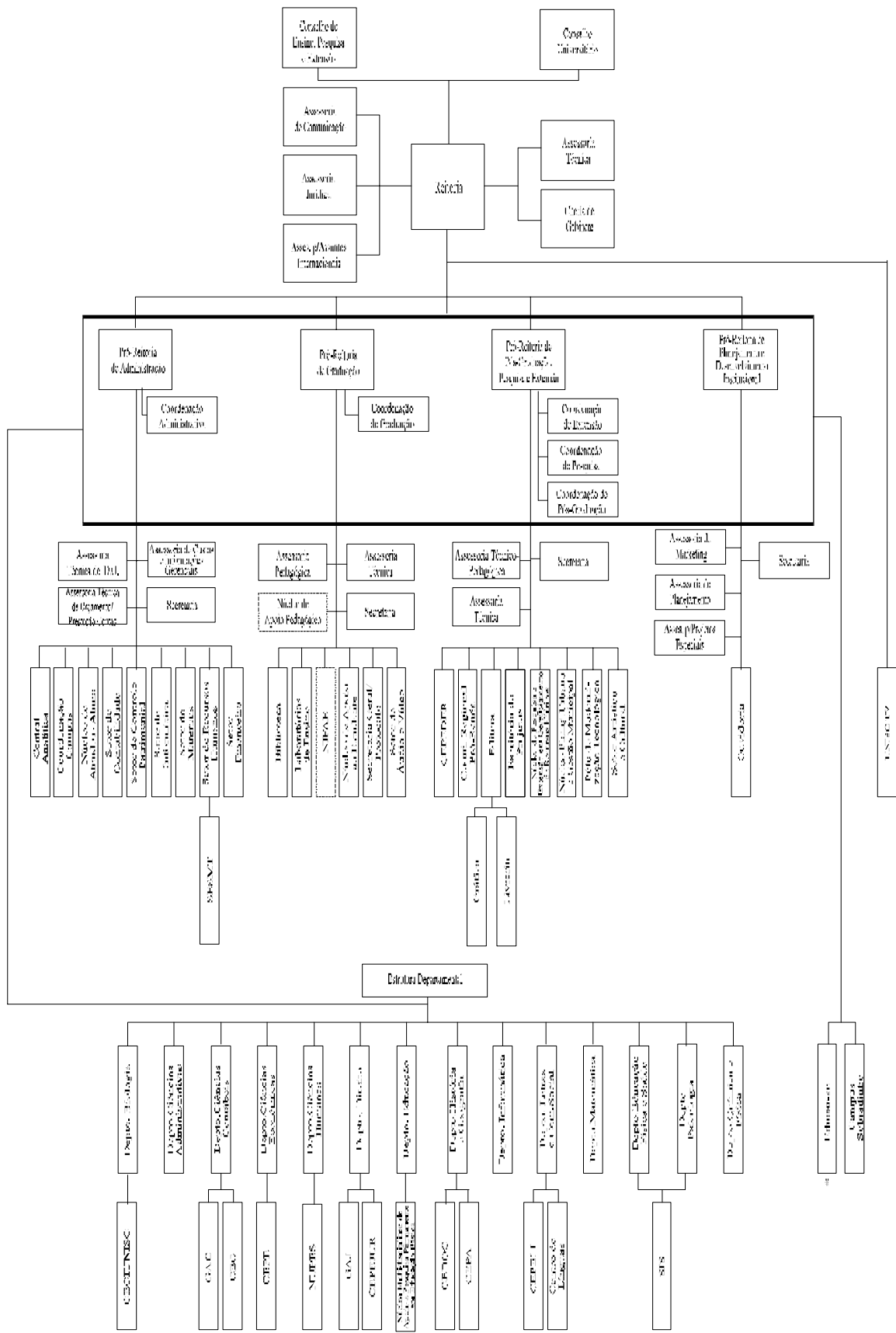


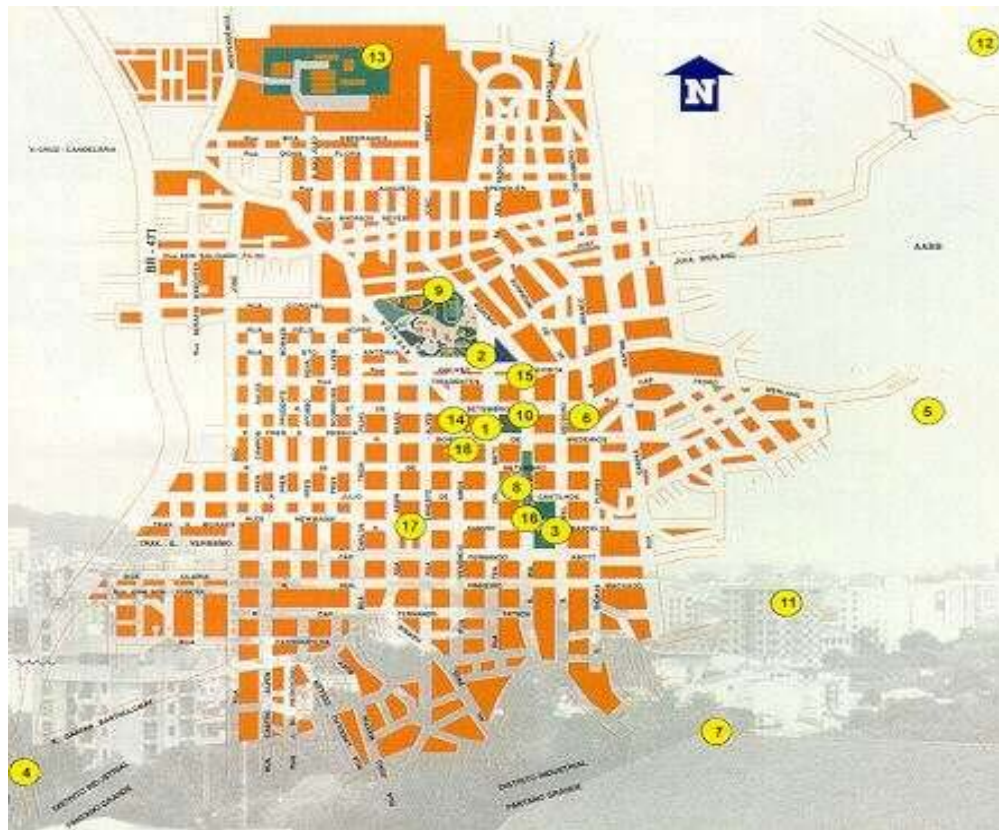
- TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso com a qualidade:** um sistema comprovado de melhoria da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 188 p.
- TUBINO, Manoel José G. **Universidade, qualidade e avaliação.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997. 79 p.
- ULLMANN, Reinholdo Aloysio, BOHNEN, Aloysio. **A Universidade** – das origens à renascença. São Leopoldo: UNISINOS, 1994. 336 p.
- UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Plano geral de ação.** Santa Cruz do Sul. 1998. 149 p.
- \_\_\_\_. **Plano geral de ação.** Santa Cruz do Sul. 1999. 271 p.
- \_\_\_\_. **Regimento eleitoral.** Santa Cruz do Sul. 1997. 7 p.
- \_\_\_\_. **Relatório anual.** Santa Cruz do Sul. 1997. 278 p.
- \_\_\_\_. **Relatório final da comissão de acompanhamento para transformação das Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul, via reconhecimento, na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.** Santa Cruz do Sul. 1993. 367 p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. **Temas de administração universitária.** Florianópolis: UFSC, 1991. 150 p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura da Dissertação/Tese e Apresentação Gráfica.** 4. ed. Santa Maria, 1995. 48 p.
- VAHL, Teodoro R., MEYER Jr. Vítor, FINGER, Almeri P. orgs. **Desafios da administração universitária.** Trabalhos apresentados no seminário internacional de administração universitária. Florianópolis: UFSC, 1989. 400 p.
- VELLOSO, Jacques org. **Universidade pública:** política, desempenho, perspectivas. Campinas: Papirus, 1991. 251 p.
- VICTOR, Mirshawka. **Manutenção** - combate aos custos da não eficácia – a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1993. 376 p.

## **ANEXO 1**

### **ORGANOGRAMA DA UNISC**

### Organograma da UNISC





- 1- Loja Maçônica
- 2- Parque da Oktobrefest
- 3- Catedral São João Batista
- 4- Santuário de Schoenstatt
- 5- Parque da Gruta
- 6- Museu do Colégio Mauá
- 7- Parque da Santa Cruz
- 8- Casa de Cultura Regina Simonis
- 9- Ginásio Poliesportivo
- 10- Prefeitura Municipal
- 11- Campo de Golfe
- 12- Aeroporto
- 13- UNISC
- 14- Igreja Evangélica
- 15- Monumento ao Imigrante Alemão
- 16- Praça Getúlio Vargas
- 17- Centro de Cultura
- 18- Prédio do Unibanco
- 19- Espaço Supimpa
- 20- Rota 05
- 21- Sítio Liberdade
- 22- Rio Pardinho ( Igreja Evangélica, Ponte Pênsil, Monumento Centenário, Balneário Panke)

