

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA
COMO ATIVIDADES ORIUNDAS DA AUTO-AVALIAÇÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES): O EXEMPLO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)**

**STRATEGIC PLANNING AND UNIVERSITY MANAGEMENT AS NATIVE
ACTIVITIES OF SUPERIOR TEACHING INSTITUTIONS (IES) SELF-EVALUATION:
THE CASE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF CEARÁ (UFC)**

Wagner Bandeira Andriola

Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2009 - Volumen 2, Número 2

<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art5.pdf>

Fecha de recepción: 2 de agosto de 2009

Fecha de dictaminación: 15 de octubre de 2009

Fecha de aceptación: 17 de octubre de 2009

Ao assumir a presidência da República Federativa do Brasil, em 2003, o Presidente Luís Inácio Lula da Silva, tratou de executar ações de mudanças de rumos para o país. No campo da educação superior iniciaram-se as discussões sobre a Reforma Universitária, que encontrou no sistema de avaliação do ensino superior forte representação. Por esta razão discutir a referida reforma, mesmo que brevemente, é de suma importância para entendermos a política de avaliação que passou a vigorar no Brasil, desde então.

A proposta de Reforma Universitária encontrou na garantia da qualidade do Ensino Superior oferecido no país o seu mais forte argumento, sendo evocada a preocupação em garantir o trinômio “expansão-qualidade-inclusão”. Era interesse da Reforma Universitária, segundo o governo, que o Ensino Superior fosse expandido em número de vagas para atender a um percentual maior da população brasileira, mas esse crescimento deveria dar-se a partir do compromisso com a qualidade do ensino oferecido.

As opiniões acerca da referida reforma divergem. O setor privado tem considerado que o Estado irá regular demasiadamente o Ensino Superior. O setor público, por sua vez, considera que esta regulação é ínfima. Além do quê, se discute a necessidade de criação de uma política de Estado que organize o Ensino Superior. Assim, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que ora regula a avaliação do Ensino Superior brasileiro, surgiu através da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Este foi o primeiro programa de avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES) que foi apreciado e votado pelo Congresso Nacional, passando, assim, de política de governo à política de Estado (ANDRIOLA, 2008). A Legislação que fundamenta o SINAES está expressa na Constituição Federal de 1988, especificamente no artigo 209. Outras Leis dão sustentação ao SINAES, sendo elas: Lei 9.131 de 1995, que criou o Conselho Nacional de Educação (CNE) e a avaliação periódica das IES e dos seus cursos; Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96), art. 9º incisos VI e IX; Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei 10.172/2001.

No que tange ao conceito de avaliação defendido pelo referido sistema, este se centra nas categorias integração e participação, conforme explicitado no documento do SINAES (BRASIL, 2003):

O sistema de avaliação deve articular, de forma coerente, concepções, objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo. (...) o sistema de avaliação é uma construção a ser assumida coletivamente, com funções de informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, melhoria institucional, auto-regulação, emancipação, elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas (p. 82).

A operacionalização do SINAES se subdivide em três macro-procedimentos: Avaliação Institucional (interna e externa), Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). No que tange à Avaliação Institucional, há 10 *dimensões* que deverão ser alvo obrigatório da auto-avaliação das IES (ANDRIOLA & RODRIGUES, 2005). São elas:

I. A missão e o plano de desenvolvimento institucional: deverá proporcionar informações acerca (i) das finalidades, objetivos e compromissos da IES, (ii) das práticas pedagógicas e administrativas, (iii) do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), sobretudo no que concerne às atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão e avaliação institucional.

II. A política institucional voltada ao ensino, à pós-graduação, à pesquisa e à extensão: deverá permitir analisar a concepção de currículo e a organização didático-pedagógica de acordo com os fins da instituição, as diretrizes curriculares e a inovação da área; analisar as práticas pedagógicas, considerando a relação entre a transmissão de informações e utilização de

processos participativos de construção do conhecimento; analisar pertinência dos currículos (concepção e prática), tendo em vista os objetivos institucionais, as demandas sociais (científicas, econômicas, culturais etc.) e as necessidades individuais; analisar as práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, as inovações didático-pedagógicas e o uso das novas tecnologias no ensino; identificar a relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais; identificar as práticas institucionais voltadas à formação de pesquisadores; identificar a articulação da pesquisa científica com as demais atividades acadêmicas; identificar os principais indicadores quantitativos relacionados à publicação científica; detectar a concepção de extensão universitária e de intervenção social, bem como a articulação de ambas com as atividades de ensino e da pesquisa; identificar o grau de participação dos estudantes nas ações de extensão e de intervenção social; valorar o impacto da extensão na formação dos discentes partícipes dessas atividades; apresentar dados e indicadores quantitativos das atividades e dos projetos de extensão.

III. A responsabilidade social da instituição: deverá possibilitar verificar a contribuição regional da UFC no que tange à inclusão social; ao desenvolvimento econômico e social; à defesa do meio ambiente; ao incentivo da memória cultural e da produção artística; à defesa do patrimônio histórico e cultural.

IV. A comunicação com a sociedade: deverá permitir identificar (i) as estratégias, os recursos e a qualidade da comunicação interna e externa da IES, (ii) a imagem pública da IES nos meios de comunicação social.

V. A política institucional de gestão de pessoal: deverá analisar aspectos relacionados às políticas internas destinadas aos recursos humanos; apresentar dados referentes aos recursos humanos da IES; identificar ações institucionais que visem o aperfeiçoamento dos recursos humanos.

VI. A organização e a gestão da instituição: deverá permitir analisar a gestão da UFC, especialmente no que tange ao funcionamento e representatividade dos colegiados, bem como à participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios; identificar os procedimentos de gestão de informações institucionais.

VII. A adequação da infra-estrutura física à missão da instituição: deverá possibilitar verificar as condições da infra-estrutura física da IES, dos equipamentos das bibliotecas e dos laboratórios, especialmente no que tange ao seu uso como apoio às atividades de ensino e de investigação científica; identificar o mérito das ações institucionais de combate ao desperdício; valorar a atuação de alguns dos principais órgãos de apoio à gestão.

VIII. O planejamento e a avaliação institucional: deverá tornar possível identificar a adequação e a efetividade (i) do planejamento geral da instituição e sua relação com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), (ii) dos procedimentos de avaliação e de acompanhamento do planejamento institucional.

IX. A política interna de atendimento aos estudantes universitários: deverá permitir analisar aspectos relacionados ao atendimento aos discentes e aos egressos dos cursos de graduação da IES; identificar as ações internas propostas para atendimento aos dois segmentos citados;

apresentar dados da evasão discente na graduação; mapear ações internas de combate à evasão discente; apresentar dados relevantes da participação estudantil em atividades acadêmicas; apresentar o perfil dos candidatos aos cursos de graduação da IES.

X. A sustentabilidade financeira institucional: deverá potencializar a análise da sustentabilidade financeira da IES, especialmente no que tange ao uso dos recursos em programas de ensino, investigação científica e extensão.

Acerca das funções educacionais decorrentes da efetivação do SINAES, há duas que devem ser destacadas (Brasil, 2003):

a) avaliação educativa propriamente dita, de natureza formativa, mais voltada à atribuição de juízos de valor e mérito, em vista de aumentar a qualidade e as capacidades de emancipação e b) regulação, em suas funções de supervisão, fiscalização, decisões concretas de autorização, credenciamento, recredenciamento, descredenciamento, transformação institucional, etc., funções próprias do Estado (p. 10).

Nesse âmbito, deve ser destacado, ainda, que uma proposta de avaliação da amplitude a que se propôs o SINAES carece de princípios e critérios que sirvam de guias para as suas ações. Segundo o Ministério da Educação (MEC), estes princípios são os seguintes:

1. *Educação é um direito social e dever do Estado:* ressalta a responsabilidade que uma IES tem em relação à sociedade, cabendo ao Estado a competência de garantir que esta seja efetivada.
2. *Valores sociais historicamente determinados:* reflete a importância do desenvolvimento/consolidação dos conhecimentos que possibilitarão o desenvolvimento da sociedade.
3. *Regulação e controle:* é papel do Estado verificar o cumprimento dos objetivos educacionais das IES.
4. *Prática social com objetivos educativos:* a avaliação deve ser participativa e se transformar numa cultura da instituição, para que consiga identificar seus descompassos e redirecionar ações no intuito de atingir os objetivos.
5. *Respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado:* dada a complexidade da sociedade com os infinitos saberes que tem produzido, é impossível que um IES consiga destacar-se em todas as áreas do saber, nem deve ter esta preocupação. O importante é que cada instituição desenvolva adequadamente um, ou vários saberes, e que o conjunto das IES do sistema dêem conta desta complexidade.
6. *Globalidade:* a instituição é composta por várias partes e por vários agentes. A globalidade consiste em dar conta de envolver todas as partes formando o todo que é a IES. Para isso, será necessário envolver os agentes responsáveis pelas partes da instituição.
7. *Legitimidade:* se refere tanto ao aspecto técnico, quanto ao ético e ao político. Para tanto, os instrumentos que compõem a parte técnica devem ser bem elaborados, a partir de um critério de cientificidade. Os aspectos éticos e políticos serão, por sua vez, garantidos com o engajamento da comunidade acadêmica neste processo de avaliação, destacando-se, para isso, o respeito às diferenças e o direito à participação.

8. *Continuidade*: a avaliação não pode ser vista como estanque e pontual. Ela tem por princípio uma continuidade das suas atividades, por esta razão nunca estará “pronta” ou finalizada. Deve ser, ao contrário, permanente e sistemática.

Iremos destacar aqui o momento de avaliação interna que, conforme o SINAES:

(...) é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimentos sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social (Brasil, 2004:11).

Este processo de auto-avaliação possui alguns requisitos para funcionar, sendo eles: a composição de uma equipe de coordenadores, a participação dos integrantes da instituição, o compromisso explícito dos dirigentes da IES, a validade e confiabilidade das informações e o uso efetivo dos resultados. Nesse sentido, a auto-avaliação pode ser dividida em três etapas: preparação, desenvolvimento e consolidação.

No momento de preparação deve ser constituída a Comissão Própria de Avaliação (CPA), que deverá ter representantes de toda a comunidade acadêmica. Esta comissão irá coordenar os trabalhos de auto-avaliação da IES, que tem por próximo passo realizar um planejamento das ações a serem desenvolvidas, bem como criar mecanismos de sensibilização da comunidade acadêmica sobre a importância da avaliação interna.

A etapa de desenvolvimento se traduz na concretização das atividades junto à comunidade acadêmica. Como exemplo dessas atividades, destacamos, de acordo com o estabelecido pelo SINAES:

- a) realização de reuniões ou debates de sensibilização;*
- b) sistematização de demandas/idéias/sugestões oriundas dessas reuniões;*
- c) realização de seminários internos para: apresentação do SINAES, apresentação da proposta do processo de avaliação interna da IES, discussões internas e apresentação das sistematizações dos resultados e outros;*
- d) definição da composição dos grupos de trabalho atendendo aos principais segmentos da comunidade acadêmica (avaliação de egressos e/ou dos docentes; estudos de evasão, etc.);*
- e) construção de instrumentos para coleta de dados: entrevistas, questionários, grupos focais e outros;*
- f) definição da metodologia de análise e interpretação dos dados;*
- g) definição das condições materiais para o desenvolvimento do trabalho: espaço físico, docentes e técnicos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa e outros;*
- h) definição de formato de relatório de auto-avaliação;*
- i) definição de reuniões sistemáticas de trabalho;*
- j) elaboração de relatórios; e*
- k) organização e discussão dos resultados com a comunidade acadêmica e publicação das experiências* (Brasil, 2004:13-14).

A consolidação, por sua vez, é a etapa na qual a CPA tratará de dar o “fechamento” às atividades desenvolvidas. Assim, também será de sua responsabilidade elaborar, divulgar e analisar o relatório final

que garantirá a continuidade do processo. Desta forma, a avaliação nunca estará concluída, ao contrário, será permanente.

1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO EDUCACIONAL

É preciso, inicialmente, destacar um suposto básico da Avaliação Educacional: *todo e qualquer processo de avaliação não se justifica em si mesmo*. No que se refere à Auto-Avaliação de Instituições Educacionais é uma prática constitutiva de um processo mais amplo voltado à gestão institucional, conforme asseveram Cunha (2004) e Santoro Trigueiro (2004). Assim, compreende-se por que a auto-avaliação e o planejamento institucionais devem estar estreitamente articulados entre si, voltados, ambos, à busca permanente do aprimoramento das Instituições de Ensino Superior (IES).

Na visão de Therrien e Sobrinho (1983/1984), a auto-avaliação institucional deverá possibilitar o planejamento eficiente, com ênfase na necessidade de assegurar a credibilidade da IES frente aos olhos da comunidade interna e perante a sociedade na qual se insere. Ambos os autores seguem afirmando que a auto-avaliação institucional deverá:

"(...) mostrar não apenas o somatório de realizações da instituição, mas, sobretudo, o efeito ou impacto de sua presença e atuação no contexto social que lhe dá razão de ser. (...) Ao mesmo tempo em que contribui para a unificação efetiva das partes num todo coerente e atuante, a avaliação [institucional] consolida os empenhos de participação, porque reconhece os princípios da democracia e da responsabilidade conjunta" (Therrien y Sobrinho, 1983/1984:19).

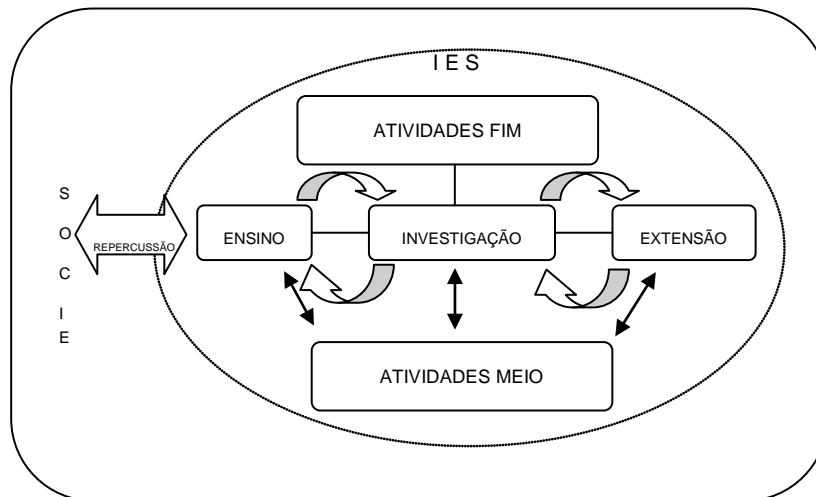
Consoante Andriola (2003), a avaliação, em seu sentido *lato*, pode ser caracterizada como processo sistemático para coletar informações válidas, quantificadas ou não, acerca de determinada realidade ou atividade, permitindo, assim, sua valoração e posterior tomada de decisões, com vistas ao seu aperfeiçoamento. Sendo assim, a avaliação institucional tem como essência a geração de conhecimentos válidos acerca da IES, com o objetivo de facilitar as tomadas de decisões que visem o seu aprimoramento, ademais de subsidiar o planejamento da própria instituição educacional (Santoro Trigueiro, 2004). Cumpre destacar, não obstante, que até recentemente a avaliação institucional era uma demanda relativamente marginal em nosso sistema de ensino superior, conforme destacou Schwartzman (1992).

Mas, ao abordar-se a avaliação institucional poder-se-ia perguntar: *quais atividades e/ou aspectos devem ser considerados?* Andriola (2004) representou os aspectos que devem ser objeto da avaliação institucional de modo gráfico, conforme a Figura 1.

A Figura 1 baseia-se na idéia de que uma IES (representada pela elipse em tracejado descontínuo) é um sistema semi-aberto, conforme destacado por Dias Sobrinho (2002), por Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004). O mencionado sistema educacional está em *contínua e dinâmica interação* com o contexto social no qual está imerso (o retângulo de bordas suavizadas); suas atividades e seus produtos têm relevantes repercussões sobre a sociedade na qual está inserida, ao mesmo tempo em que também sofre a influência da mesma (representada pela seta de duplo sentido que interliga a IES com a sociedade). Sendo assim, nada é mais relevante do que a investigação das *repercussões sociais das atividades de uma IES*, através, por exemplo, do acompanhamento sistemático dos seus egressos; do mapeamento de opiniões, atitudes e crenças acerca da universidade e da sociedade; da identificação e do valor agregado pela IES; da verificação da opinião dos

empregadores e de setores da sociedade civil organizada, acerca da adequação e da pertinência da formação profissional e cidadã dos recursos humanos formados (Dias Sobrinho y Ristoff, 2003).

FIGURA 1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SEIO DE UMA IES



Fonte: Andriola, 2004.

Voltemos a discutir a Figura 1. Nela, há ênfase sobre dois conjuntos relevantes de atividades institucionais, distintas entre si, porém complementares. O primeiro grupo pode ser chamado de *atividades fim*, pois elas conformam o célebre e conhecido tripé de toda e qualquer IES com porte de Universidade: *o ensino* (de graduação e de pós-graduação - *stricto e lato sensu*), *a investigação científica* (no âmbito da graduação e da pós-graduação) e *a extensão* (atividades educativas, de características artísticas e culturais, de saúde pública, de formação para o exercício da cidadania, que proporcionam a transformação da sociedade através).

Mencionado tripé de atividades representativas de toda e qualquer universidade está em constante interação entre si. Em suma: o ensino exerce influência sobre a investigação e sobre a extensão, ao mesmo tempo em que também sofre seus efeitos (na Figura 1 a interação é representada por setas de duplo sentido que interligam essas três dimensões institucionais). Conforme destacam Gell-Mann (2003), Popper (1973), Puente Viedma (1993), Serres (1998) e Wilson (1999): *toda e qualquer atividade científica tem como principal objetivo buscar identificar relações válidas entre variáveis, não descartando as interações válidas e significativas que podem ser estabelecidas entre as mesmas*. Sendo assim, um dos mais relevantes objetivos da avaliação de IES é tentar identificar a qualidade e a natureza das interações entre o ensino, a investigação científica e a extensão.

Conforme destaca a Figura 1, *as atividades fim e as meio interagem entre si*, isto é, ambas se influenciam. Por exemplo: as atividades de ensino, de investigação científica e de extensão serão influenciadas pela qualidade física das salas de aula, da adequação da iluminação, da ventilação e mesmo da segurança proporcionada aos seus usuários; também pela qualidade dos recursos humanos, bem como do acervo disponibilizado pelas bibliotecas. Esses dois aspectos destacados dependerão, por seu turno, da sustentabilidade financeira da IES. Com essa exemplificação desejamos ressaltar a estreita relação que há entre as finalidades da IES (atividades fim) e as dimensões que lhes dão suporte (atividades meio). Portanto, *uma vincula-se a outra e tal ligação deve ser objeto da avaliação institucional*.

Para finalizar, deve ser dado relevo à ligação existente entre as atividades meio e as atividades fim de uma IES, consolidada através do *planejamento estratégico*, aspecto que será abordado a partir de agora.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Como herança do Estado colonial português, a gestão pública no Brasil permaneceu, desde as suas origens, marcada por profundo patrimonialismo, no qual o exercício de funções estatais é assimilado à propriedade de parcelas do poder estatal, às quais se aplicam todas as prerrogativas de qualquer outra relação de propriedade (Magalhães, 1995). Essa visão foi reproduzida em diferentes escalas, conforme Rodrigues (1995), seja entre detentores de cargos eletivos, seja entre membros dos diferentes níveis da burocracia estatal. Tal concepção patrimonialista choca-se frontalmente com a idéia de finalidade pública e com a idéia de *participação e controle da sociedade sobre o Estado*, de acordo com Fortes (1999).

Essa negação da participação da sociedade, intimamente relacionada à sobrevivência do patrimonialismo, exerce-se sobre a base de profunda exclusão social, que continua sendo característica marcante do Brasil. Fortes (1999) em certa ocasião indagou: *que tipo de cidadania emerge de um processo histórico dessa natureza?* Segundo o referido autor, muitas investigações no campo das ciências sociais têm demonstrado e revelado as contradições de uma cidadania construída na conquista de direitos sociais, arrancados de uma estrutura política baseada em privilégios e concessões, e na afirmação da legitimidade do espaço público como lócus do exercício da democracia.

De acordo com Neiva (1992), somente a partir de 1940 é que o processo de planejamento começou a ser preocupação dos dirigentes públicos brasileiros. Nessa época a referida temática começou a tomar força dentro das cogitações de um serviço público razoavelmente modernizado para os padrões daquele momento, e enriquecido com uma nova elite de pessoal formado no país e no exterior.

Conforme Daland (1967), o marco inicial da experiência brasileira em planejamento deu-se com a missão chefiada por Edward S. Taub, em 1942, que elaborou um plano de investimento para um período de 10 anos, e que, todavia, não chegou a ser posto em marcha pelo governo de Getúlio Vargas.

No entanto, conforme assevera Neiva (1992), foi no governo de Juscelino Kubitschek que o processo de planejamento tomou forma operacional, desenvolvendo-se desde a decisão de planejar, de elaborar e de fazer uso sistemático do plano, até a de implementar, controlar e avaliar o referido plano. Assim, enquanto no Período do Nacional-Desenvolvimentismo (1945-1964) buscou-se a construção do progresso nacional com uma democracia formal que, desafortunadamente, não desafiou a manutenção das acentuadas desigualdades sociais. Na Ditadura Militar pós-1964, a proposta era transformar o país numa potência, excluindo o risco da participação popular. Como resultado, a distância sempre existente, entre o planejamento de políticas estratégicas estatais e o exercício da cidadania foi, desse modo, deliberadamente maximizada.

No início da década de 1980 dois fatores convergiram para definir o contexto em que se daria a redemocratização brasileira. Por um lado, o modelo de desenvolvimento adentrou uma crise terminal devido ao esgotamento do padrão de financiamento externo, destinado prioritariamente, na nova conjuntura internacional, à consolidação de blocos econômicos e em plano secundário aos ex-países comunistas. Por outro lado, no âmbito interno, deu-se a emergência de novos movimentos sociais, com especial destaque para o Novo Sindicalismo, que criou um pólo social de oposição não previsto pelo

regime militar. Como resultado do nascimento desse *embrião* de democracia participativa, no contexto interno, e da ação das forças do mercado internacional, no âmbito externo, o Estado autoritário modernizador brasileiro foi posto em cheque.

Outro elemento importante que não deve ser desconsiderado: *o processo internacional de mudanças nos paradigmas organizativos, que emergiu com maior visibilidade neste mesmo período*. A Revolução Industrial separou as esferas de planejamento e de execução, que passaram a se constituir em atividades sistemáticas e independentes. Tal princípio teve seu ápice no Taylorismo e, posteriormente, com o processo crescente de Burocratização das sociedades modernas, se estendeu à gestão do Estado, conforme asseveram Lloréns Montes e Fuentes Fuentes (2005).

Não obstante, com a reorganização da produção do setor privado, iniciada na década de 1980, e, simultaneamente, com as dificuldades enfrentadas pelas grandes corporações do pós-guerra diante dos modelos japoneses e com a queda do *Socialismo Real*, grande paradigma de planejamento estatal em meados do século XX, formou-se um *Caldo de fatos e de idéias* propício ao surgimento de novas experiências na área do planejamento e da gestão.

Nesse contexto de críticas severas aos velhos sistemas organizativos, aliado às novas possibilidades impulsionadas pelo rápido desenvolvimento tecnológico, houve uma verdadeira *explosão de novas experiências*, rotuladas de *Toyotismo*, *Modelo Benneton*, *Reengenharia* ou *Qualidade Total*. Essas novidades foram, então, transformadas em produtos vendidos para públicos compostos por gestores ávidos por aperfeiçoar a competitividade de suas empresas, agora inseridas num *mundo de economia globalizada*. Como resultado desse complexo processo, assistimos, no âmbito das organizações privadas, ao surgimento de conceitos-chave tais como *descentralização inteligente*, *recomposição de funções*, *terceirização* e *flexibilidade*. Esses mesmos conceitos têm sido inseridos no âmbito da gestão estatal, o que tem ocasionado sistemáticas crises por conta de um elemento essencial à redemocratização da sociedade brasileira, que, no entanto, tem sido relegado ao plano secundário no âmbito da gestão estatal: *a participação popular*.

Embora a participação popular seja elemento fundamental numa reestruturação democrática, sua combinação com as novas exigências de mercado derivadas da economia globalizada, impõe desafios e paradoxos, conforme destaca Fortes (1999). O maior desses desafios é ir de encontro ao modelo neoliberal, que tem sido implementado em muitas outras partes do globo, sobretudo entre as nações desenvolvidas, extremamente protecionistas. Um dos paradoxos mais visíveis dá-se no âmbito da gestão da coisa pública. Embora setores oriundos de camadas populares tenham chegado ao poder e ocupado espaços de decisão política, os princípios que caracterizam a proposta participativa da coisa pública não foram consolidados. Há inúmeros fatores responsáveis por tal insucesso que, logicamente, não serão abordados no âmbito deste texto. Não obstante, faz-se mister destacar que está em jogo, nesse momento, duas concepções diametralmente distintas de sociedade.

Numa há ênfase na incorporação da lógica mercantil como critério de eficácia institucional e, portanto, de gestão da coisa pública. No modelo alternativo, vislumbra-se a possibilidade de reorientar os princípios mercantilistas, através da consolidação de uma esfera pública democrática e eficaz no atendimento às demandas sociais. Para tal, conforme destaca Belloni (1999), há que se buscar o exercício pleno da cidadania através da *participação responsável e do engajamento sistemático de setores sociais organizados*. O desafio representado pela segunda opção está plasmado no desenvolvimento de

metodologias de *planejamento estratégico participativo*. Sendo assim, necessário faz-se melhor caracterizar o que se entende por *planejamento estratégico participativo*.

3. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E EPISTEMOLÓGICOS

Conforme mencionamos anteriormente, o planejamento e avaliação têm relevância significativa não somente para as IES, mas particularmente para os gestores, bem como para os responsáveis pelas políticas educacionais, conforme asseveram Kipnis e Algarte (2001). Isto porque o planejamento é instrumento de implantação das políticas estabelecidas, enquanto a avaliação é a atividade de verificação e julgamento de planos, programas e projetos. Sendo assim, ambos passam a constituir a condição técnico-operacional de viabilização de idéias e proposições em educação (Balzán, 1996).

Nesse âmbito, o planejamento e a avaliação devem fundamentar-se em princípios teóricos que irão dar-lhes a validade epistemológica indispensável, dentre os quais três se revelam essenciais:

- **Dialogicidade:** designa as várias formas de raciocínio, que implicam relacionamento de pelo menos dois interlocutores, um deles procurando convencer o outro ou refutar seus argumentos (Ristoff, 2000). Com isso, tanto o planejamento quanto a avaliação educacionais são sempre ações comunicativas e, como tais, atividades dialógicas que proporcionam a produção de conhecimento (Thiollent, 1986; Demo, 1996).
- **Participação:** o envolvimento consciente e crítico de todos os que planejam e avaliam proporciona a convergência de propósitos e a busca de soluções compartilhadas para uma mesma realidade educacional. Conforme mencionam Lüdke e André (1986), a participação representa uma ocasião privilegiada, reunindo pensamento e ação de um grupo de pessoas, no esforço de gerar conhecimentos acerca de aspectos relevantes da realidade, que deverão servir para o planejamento de soluções propostas aos problemas detectados através da avaliação.
- **Diretividade:** caracteriza a intencionalidade que há por trás das atividades de avaliação e de planejamento. Ambos intentam atingir metas, objetivos e propósitos, estabelecidos *a priori*. Representa o referido princípio, a função operacional do planejamento e da avaliação educacionais, visto que estes últimos são planos e ações que visam aprimorar aspectos relevantes da realidade social e, sobretudo, da formação democrática e cidadã (BALZÁN, 1996).

Cabe destacar, nesse momento, que o *planejamento* pode ser caracterizado como prática que possibilita o estabelecimento de objetivos e linhas de ações adequadas para alcançar os primeiros. O fundamento central de amparo ao *planejamento racional* reside no fato de que a vida está cheia de obstáculos, de tentações e de oportunidades de fracassar em algo. Conforme assevera McGraw (1999), esses percalços, sistemáticos e/ou espúrios, competem com o lado organizado, planejado e construtivo do nosso comportamento. Sendo assim, na ausência de programação sistemática e racionalizada, resultará muito mais difícil para um indivíduo, para um grupo ou para uma instituição, manter-se no rumo desejado e traçado racionalmente.

Marrara (2004) enfatiza que a participação dos recursos humanos da IES torna o processo de planejamento democrático, como também coerente com a história da instituição educacional que o realiza. Ao estimular o desenvolvimento do pensamento estratégico em todos os níveis decisórios da instituição, criando condições para que os seus diversos agentes participem ativamente desse processo, o

planejamento assume nova posição paradigmática, calcada na gestão democrática da IES e visando o seu constante aprimoramento.

Para tal, o planejamento deverá fazer uso racional dos resultados propiciados pelas sistemáticas avaliativas (internas e externas) com o objetivo precípua de potencializar o pleno desenvolvimento institucional, através do aprimoramento constante dos processos e das atividades administrativas e pedagógicas. Nesse âmbito, serão destacadas as principais ações institucionais planejadas e executadas no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir dos resultados advindos da Auto-Avaliação Institucional no período 2004-2006.

4. PRINCIPAIS AÇÕES ORIUNDAS DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO TRIÊNIO 2004-2006

Há que se fazer menção, nesse momento, ao fato de o *Relatório Final de Auto-Avaliação Institucional 2004-2006* ter sido divulgado e publicizado em setembro de 2006 para toda a comunidade universitária e a sociedade externa. Logo após, no período transcorrido entre outubro de 2006 e março de 2007, foi captado elevado número de solicitações, observações, críticas, sugestões e pedidos de esclarecimento, através de uma série de entrevistas estruturadas e/ou semi-estruturadas, audiências públicas, reuniões, fóruns, seminários, oficinas e debates. Efetuou-se, então, extensa análise desse material, objetivando evitar repetições, superposições, para, assim, organizar as informações por assuntos e pelas suas origens.

Conforme se pode perceber, houve, no processo referido, nítidos elementos de *Dialogicidade*, pois se observa a presença do diálogo entre as partes componentes da UFC (gestão e comunidade). Houve, também, a *Participação* da comunidade, representada pelos discentes, docentes e servidores técnico-administrativos, caracterizando, desse modo, esforço coletivo para gerar conhecimentos acerca de aspectos relevantes da realidade institucional, que deverão servir para o planejamento das soluções viáveis aos problemas detectados através da auto-avaliação institucional. Por fim, houve *Diretividade*, pois foram executadas ações com vistas ao alcance de propósitos, objetivos e metas, estabelecidos *a priori*, pela comunidade interna da UFC.

Como resultado da união dos três elementos referidos acima (*dialogicidade, participação e diretividade*), listaremos, a seguir, o conteúdo do material apresentado a administração superior da UFC, no período 2004-2006:

- Solicitação de melhoria das instalações da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), mais precisamente aquelas concernentes ao Programa de Apoio Psicopedagógico ao Estudante Universitário (PAPEU). Os discentes reclamaram que necessitavam de maior privacidade durante a espera até serem atendidos;
- Reivindicações para que as 300 bolsas de assistência estudantil aumentassem em quantidade, já que o ingresso de alunos carentes vem crescendo em taxa superior ao crescimento total dos ingressantes;
- Solicitações para novo aumento no valor da bolsa de assistência estudantil para os atuais R\$ 300,00 (trezentos reais);
- Reclamações dos discentes quanto ao formulário padrão de solicitação das bolsas de assistência estudantil utilizado pela Coordenadoria de Assistência Comunitária, indicando que seu completo preenchimento causava, por vezes, constrangimentos pessoais;

- Solicitação por parte dos alunos recém-ingressos para participar da seleção para percepção da bolsa de assistência;
- Quanto ao programa de residência universitária houve as seguintes solicitações:
 - Construção de uma residência nova no campus do Benfica;
 - Construção de uma residência no campus do Pici;
 - Reformas substanciais nas residências existentes;
 - Aquisição de equipamentos para as atuais residências;
 - Maior interação entre os estudantes universitários participantes do programa de moradia, através de seu órgão representativo, o Conselho de Residentes Universitários (COREU), e a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE).
- Quanto ao Restaurante Universitário houve as seguintes solicitações:
 - Possibilidade de extensão da isenção de pagamento das refeições para alunos não participantes do programa de residência universitária;
 - Construção de um refeitório no campus do Porangabussu;
 - Maior diversidade no cardápio diário;
 - Disponibilização de transporte gratuito para que os alunos das Faculdades de Medicina e de Odontologia, Farmácia e Enfermagem pudessem deslocar-se para os restaurantes do Benfica ou do Pici;
 - Criação de espaços de convivência para os alunos usuários nos restaurantes do Benfica e do Pici.
- Sugestão para melhoria das instalações do serviço médico odontológico, disponível para os estudantes;
- Sugestão para aumento do número de vagas do programa de monitoria;
- Sugestão de deflagração de processo de discussão visando a revitalização do programa de monitoria;
- Solicitação do aumento da quantidade dos grupos componentes do Programa de Educação Tutorial (PET), em virtude da existência de cursos de graduação sem acesso ao referido programa;
- Solicitação da criação de processo de apoio aos estudantes de graduação com a participação de alunos de pós-graduação *stricto sensu*, contribuindo, assim, para melhor integração entre graduação e pós-graduação;
- Solicitação de novas compras, de modo a que o acervo bibliográfico também abrangesse disciplinas de pós-graduação *stricto sensu*;
- Sugestão de que os livros novos, comprados para as bibliotecas, permanecessem adotados pelos professores durante certo período de tempo, evitando-se, dessa forma, a redução do seu prazo de utilização;

- Sugestão de modernização do questionário utilizado para avaliação dos docentes pelos discentes;
- Solicitação de ações para facilitar a mobilidade dos estudantes entre os diversos cursos de graduação existentes na UFC;
- Reclamação geral por parte dos estudantes quanto à precariedade das instalações dos banheiros masculinos e femininos atualmente disponíveis;
- Reclamação por parte dos coordenadores de cursos de graduação quanto à necessidade de aquisição de equipamentos e mobiliários, bem como extrema urgência de realizar pequenas obras e reformas para as coordenações de cursos;
- Reivindicações gerais por parte dos alunos quanto à necessidade de construção de novas salas de aula, em todas as nove unidades acadêmicas da sede da UFC em Fortaleza;
- Reclamação de coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação recém-criados, quanto a não percepção das funções gratificadas correspondentes;
- Necessidade apontada por coordenadores de graduação de haver melhor preparação pedagógica para os professores recém-ingressos na UFC;
- Preocupação dos Coordenadores de cursos de pós-graduação *stricto sensu* com conceito 3 na CAPES quanto à manutenção do mesmo, e solicitaram apoio da administração superior da UFC, com vistas a obtenção de conceito mais elevado;
- Solicitados esclarecimentos sobre a existência de programa de apoio aos jovens pesquisadores recém-ingressos como docentes da UFC.

Com base nessas demandas, a Administração Superior da UFC planejou e executou as seguintes ações institucionais: o Programa Especial de Apoio a Graduação; o Programa de Revitalização da Monitoria; a Expansão do Programa de Educação Tutorial (PET); o Programa Especial de Atualização dos Acervos de Bibliotecas; o Programa de Expansão da Assistência Estudantil; o Programa de Recepção aos Docentes e Servidores Técnico-Administrativos Recém Ingressos; a Informatização do Processo de Avaliação dos Docentes pelos Discentes; o Programa de Recuperação e Ampliação da Infra-Estrutura Física da UFC; Ações para Consolidação da Pós-Graduação; Ações Voltadas para Maior Integração entre o Ensino de Graduação e o de Pós-Graduação. A seguir todas essas ações são sinteticamente descritas.

4.1. Programa Especial de Apoio a Graduação

Em 2007, o referido programa foi objeto de edital específico, dirigido às coordenações dos cursos de graduação, para o qual foi disponibilizado, inicialmente, o montante de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). Uma análise dos objetivos e metas desse programa leva-nos a concluir que o mesmo atendeu várias demandas dos docentes, discentes, técnico-administrativos e coordenadores de curso, tais como: aquisição de equipamentos e mobiliários para as coordenações, realização de obras e reformas nas instalações físicas, aquisição de material de consumo, aquisição de *softwares*, instalações de novas bolsas de monitoria, incentivo ao uso de novas metodologias no processo de ensino aprendizagem, incentivo a programas de modernização curricular e apoio a ações de redução de evasão escolar em disciplinas. Recebidas todas as propostas oriundas das coordenações de cursos de graduação, estas foram analisadas à luz dos critérios estabelecidos no edital e, ao final, foram aplicados R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), cifra 20% superior ao montante inicialmente previsto.

4.2. Programa de Revitalização da Monitoria

Coordenadores de cursos, docentes, coordenadores de projetos de monitoria, monitores e discentes em geral, apresentaram observações, críticas e sugestões ao exercício da monitoria na UFC. Em resposta às observações, a Pró-Reitoria de Graduação lançou um novo Programa de Monitoria, em Fevereiro de 2008, criando duas novas modalidades de monitores: Monitor de Projeto Institucional de Graduação e Monitor de Turma, redefinindo, assim, o papel da monitoria então em voga, que passou a ser denominada Monitoria de Disciplina. O objetivo era tornar a monitoria na UFC parte integrante do Programa de Aprendizagem Cooperativa, que tem como objetivo tornar o corpo discente mais integrado ao processo formativo.

O referido programa terá como desafio a redução da reprovação em disciplinas que possuam esse indesejável histórico. Nesse intuito foram selecionados 13 monitores, que estão matriculados em disciplinas com elevados casos de reprovação, para que seja dado acompanhamento mais próximo aos discentes. Como tarefa inicial esses monitores ficaram responsáveis pela criação de grupos de estudos, dando início a um processo de cooperação entre os estudantes, com vistas a melhorar a aprendizagem. Em adendo, recursos oriundos do Programa Especial de Apoio a Graduação, na ordem de R\$ 130.000,00 (cento e trinta mil reais) foram destinados aos projetos de monitoria. Avaliamos como muito boas as ações desenvolvidas em prol do Programa de Monitoria, pois estas apontam para uma maior diversidade na atuação dos monitores, apóiam os professores orientadores e agregam recursos orçamentários imprescindíveis para a sua consolidação.

4.3. Expansão do Programa de Educação Tutorial (PET)

A UFC abriga desde muitos anos 17 grupos integrantes do Programa de Educação Tutorial (PET) do Ministério da Educação (MEC). Comparativamente ao seu porte, é uma das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que relativamente possuem mais grupos PET. Todavia, foi captado pela auto-avaliação institucional o desejo de docentes e discentes, de ampliação dessa quantidade de grupos. Em resposta a este anseio da comunidade foram encaminhadas tentativas, junto ao Ministério da Educação (MEC) de formação de novos grupos, que resultaram infrutíferas. Sobreveio então a idéia de criar um Programa de Educação Tutorial, nos moldes acadêmicos do seu similar já existente, porém financiado com recursos do orçamento próprio da UFC.

Iniciado em Março de 2008, com a implantação de seis novos grupos PET-UFC, esse novo programa tem por objetivo geral implantar um PET em cada curso de graduação da UFC ao longo dos próximos anos. Nesse âmbito, compreendemos como relevante e altamente satisfatória a iniciativa da criação de um programa que pretende instalar um grupo PET em cada curso de graduação que ainda não o possua. Registre-se, por oportuno, o início do referido programa com a implantação de seis novos grupos PET.

4.4. Programa Especial de Atualização dos Acervos de Bibliotecas

Entre os anos de 1995 e 2003 praticamente não foram disponibilizados recursos para a ampliação do acervo do sistema de bibliotecas da UFC. Nos anos de 2005 e 2006 foram enviados recursos pelo Ministério da Educação que totalizaram R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Em virtude do largo período de não atualização do acervo, houve a decisão política de concentrar as aquisições em títulos voltados exclusivamente para o ensino de graduação. A partir de dados oriundos da auto-avaliação, foi feita sugestão à administração superior para que fossem também adquiridos títulos de pós-graduação. Por fim foi acatada no Programa Especial de Atualização dos Acervos de Bibliotecas, a reivindicação

estudantil de que os livros comprados permanecessem adotados por certo período, sendo indicado o período de quatro anos. Em nossa opinião o Programa Especial de Atualização dos Acervos de Bibliotecas encaminha ações resolutivas de todas as observações da comunidade universitária que versam sobre a aquisição de livros.

4.5. Programa de Expansão da Assistência Estudantil

Após tomar conhecimento das observações, críticas e sugestões que versavam sobre assistência estudantil, a Administração Superior da Universidade efetivou uma série de ações com o objetivo de atender as solicitações do segmento estudantil. A auto-avaliação institucional relata aqui apenas aquelas ações mais relevantes. Foi realizada a reforma das instalações do Programa de Apoio Psicopedagógico ao Estudante Universitário (PAPEU). Alterações no *layout* permitiram uma forma de acesso mais discreta, bem como a existência de área privativa e recuada para espera. Todas as salas de atendimento foram pintadas, climatizadas e sofreram tratamento acústico com total garantia de privacidade e inviolabilidade. A auto-avaliação institucional considera esta ação de extrema relevância visto que o PAPEU visa disponibilizar atendimento em psicopedagogia, psicologia e psicanálise ao estudante da UFC, considerando-se a natureza acadêmica e/ou pessoal de suas dificuldades. São realizadas intervenções em psicopedagogia clínica para todos os estudantes e para residentes e bolsistas; desenvolvimento de grupos e atendimento individualizado em psicanálise. As melhorias realizadas propiciaram aumento significativo das atividades, pois entre julho de 2007 e maio de 2008 foram feitos 440 atendimentos em psicologia ou psicanálise, além de 380 atendimentos em psicopedagogia e sete atendimentos grupais.

A auto-avaliação debruçou-se também sobre as ações realizadas pela Administração Superior da UFC, após tomar conhecimento das demandas estudantis relacionadas ao Programa de Moradia Universitária. O Programa de Moradia Universitária busca propiciar a permanência do estudante na UFC, assegurando-lhe moradia, alimentação e, quando necessário, apoio psicossocial durante seus estudos de graduação. O Programa é destinado aos estudantes de cursos de graduação da UFC, regularmente matriculados, provenientes de famílias do interior do Ceará ou de outros estados, que comprovem sua vulnerabilidade socioeconômica. Atualmente, a UFC tem capacidade para conceder moradia a 284 estudantes, que se distribuem em nove residências masculinas, quatro femininas e duas mistas, num total de 15 residências inteiramente gratuitas, cabendo à UFC arcar com os custos de manutenção.

O processo de seleção foi revisto em alguns aspectos, na tentativa de fazer com que o estudante selecionado fosse encaminhado à Residência no final de semana anterior ao início das aulas. Contamos com o apoio de técnicos de outros programas da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e de outras unidades da UFC, para a realização das entrevistas, visitas às famílias no interior do estado e da região metropolitana de Fortaleza, e do Seminário Programa de Moradia. Obtivemos êxito parcial, e a partir da avaliação realizada novas mudanças estão sendo planejadas, para a alocação dos novos residentes antes do início do semestre letivo correspondente à seleção.

As residências de propriedade da UFC são construções antigas, de mais de 30 anos, que necessitam de constantes reformas, reparos e manutenção. É reivindicação persistente do Conselho dos Residentes Universitário (COREU) e dos movimentos estudantis organizados a reforma de todas as residências, bem como a construção de novas. Para tanto, foi realizado levantamento em todas as atuais residências, para identificar aquelas que deverão permanecer como moradias e quais intervenções serão necessárias. No decorrer deste período foram realizadas inúmeras melhorias nas residências. Algumas tiveram apenas

serviços emergenciais, mas na maioria foram executados serviços de manutenção e prevenção de pequeno e médio porte.

Analisadas as ações anteriormente descritas percebe-se esforço intenso de melhoria das instalações existentes. Todavia, o fato mais relevante é a decisão política para construir duas novas residências, uma no Campus do Benfica e outra no Campus do Pici, com instalações modernas e novas, que facilitará o custeio de sua manutenção. É notório também o atendimento da solicitação de disponibilização de novas vagas, com o atual número de duzentos e oitenta e quatro passando para cerca de quinhentos.

Quanto ao Programa Bolsa de Assistência que visa proporcionar à comunidade estudantil atividades remuneradas mediante a participação do bolsista em serviços de natureza técnico-administrativa, procurando sempre compatibilizar a natureza da participação com a área de formação do graduando, foram feitas reivindicações quanto ao valor das bolsas e ao aumento de sua quantidade. Analisando as ações da Administração Superior da Universidade nos anos de 2007 e 2008 foi possível perceber que a quantidade dessas bolsas que era de 300 em 2006, evoluiu para 330 em 2007 (aumento de 10%) e 430 em 2008 (aumento de 43,3%). E o valor mensal de cada bolsa que era de R\$ 180,00 (cento e oitenta reais) em 2006, evoluiu para R\$ 200,00 (duzentos reais) em 2007 e para R\$ 300,00 (trezentos reais) em 2008, ou seja, aumento de 66,6%.

Também foi reivindicado pelos estudantes aumento no Programa de Ajuda de Custo, que concede auxílio financeiro a estudantes que irão apresentar trabalhos em eventos acadêmicos, ou participar de eventos esportivos representando a UFC, ou participar de eventos políticos de representação estudantil. Avaliando os recursos utilizados, percebeu-se que foi usada em 2006 a quantia de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), valor que evoluiu para R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) em 2007, e R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) em 2008, ou seja, aumento de 60%. Todos esses incrementos foram superiores ao aumento ocorrido no orçamento da UFC entre 2006 e 2008, que foi em torno de 30%. Avalia-se, portanto, que houve decisão política para aumentar o percentual do orçamento destinado à assistência estudantil.

O Restaurante Universitário (RU) é uma unidade destinada a oferecer refeições de qualidade, que atendam às necessidades dos estudantes, proporcionando, ao mesmo tempo, espaço de convivência e de integração da comunidade universitária. O atendimento do Restaurante Universitário abrange parcela de estudantes que busca otimizar tempo e dinheiro em deslocamentos. Atualmente, são atendidos cerca de 2.500 comensais para o almoço. Desse total, 282 são estudantes das residências universitárias, que recebem, também, gratuitamente, o café da manhã e o jantar. O quadro de pessoal envolve 54 funcionários distribuídos em diversas áreas, como economia doméstica, nutrição, contabilidade, auxiliar de nutrição, técnica de nutrição, além de pessoal de nível médio e de apoio. Conta, ainda, com a colaboração de bolsistas do Programa de Bolsa de Assistência, do Programa de Bolsa de Extensão, do Programa de Bolsa de Administração, de alunos de estágio supervisionado do Curso de Economia Doméstica e de estudantes voluntários.

A grande limitação futura do RU está centrada na estrutura física e no quadro de funcionários. A estrutura física, as instalações e os equipamentos estão muito próximos de atingir o nível máximo de operacionalização, que é de 3.000 comensais. Com relação a estrutura, estão sendo realizadas, desde julho de 2007, profundas melhorias estruturais, com adaptação de rampas nas entradas do Restaurante do Pici, e Benfica, com jardinagem, consertos no telhado, teto e área de circulação interna e externa. Encontra-se em processo de finalização projeto de modernização, ampliação e melhoria dos

equipamentos e utensílios no Refeitório do Benfica, para o final de junho de 2008, que trará mais agilidade e eficiência no atendimento. No Restaurante do Pici, local de produção das refeições, será realizada até o final de 2008, reformas para melhorar a infra-estrutura do almoxarifado, dos refeitórios e dos banheiros dos estudantes e dos funcionários.

Desde o início do 1º semestre de 2008, o RU está disponibilizando um cardápio vegetariano para os usuários que não consomem carne. Esse serviço vem atender a grande demanda dos estudantes. Esperava-se um público de no máximo 60 comensais, mas na primeira semana, devido a elevada procura, foi necessário ampliar-se para 300 refeições/dia. O atendimento dessa antiga reivindicação dos estudantes vegetarianos só foi possível pela parceria com a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) e o Curso de Economia Doméstica que, desde 2004, vem realizando, semestralmente, cursos de capacitação e atualização de Boas Práticas, Procedimentos Operacionais Padrão, Controle Higiênico-Sanitário, Técnica e Dietética, Arte Culinária para os servidores, que devidamente treinados e motivados, puderam superar suas deficiências e atingir um nível de produção com a qualidade desejada.

4.6. Programa de Recepção aos Docentes e Servidores Técnico-Administrativos Recém Ingressos

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) experimentaram a partir de 2004 a recuperação do seu quadro docente e técnico-administrativo, fato este que tem contribuído sobremaneira para o fiel cumprimento de sua missão de transmissão e produção de conhecimentos, bem como da disponibilização destes para a sociedade. Todavia, foram captadas pela auto-avaliação institucional as opiniões de coordenadores, docentes e gestores quanto à necessidade de um programa de apoio e acompanhamento desse quadro de servidores recém-ingressos na UFC.

Em resposta a este anseio a Administração Superior concebeu e implantou o Programa de Formação Docente e de Servidores Técnico-Administrativos, que tem como principais objetivos: promover a realização de seminários e cursos avançados envolvendo os membros das coordenações de curso de graduação por campus – Pici, Porangabussu e Benfica e docentes recém-concursados; organizar ciclo de palestras a fim de fomentar a formação para o exercício da docência no ensino superior; manter articulação com a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) para planejar novas estratégias tendo em vista a Formação Continuada de Gestores de Coordenação de Curso de Graduação e de Servidores Técnico-Administrativos da Pró-Reitoria de Graduação.

4.7. Informatização do Processo de Avaliação dos Docentes pelos Discentes

O antigo questionário de avaliação docente pelos discentes foi criticado pelos estudantes e também por coordenadores de cursos de graduação. Tratava-se de um instrumento criado em 1984 e que se encontrava ainda vigente no triênio 2004-2006 objeto do processo de auto-avaliação institucional. Estudantes consideraram o mesmo incompleto e insuficiente quanto a questões que eles entendiam relevantes e que não eram parte constituinte do mesmo. Coordenadores de cursos apontavam a necessidade de acompanhar e apoiar os docentes recém-ingressos e consideraram o instrumento existente inútil para tais fins.

Neste sentido, a Administração Superior da Universidade encomendou à Coordenadoria de Avaliação Institucional, órgão constituinte da Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI), a elaboração de um novo instrumento que atendesse aos anseios dos discentes e de gestores do ensino de graduação. É intenção da administração superior da UFC que o instrumento definitivo fique disponível *on line* para acesso dos discentes, que os resultados individualizados sejam de acesso exclusivo de cada docente

avaliado, e que os resultados gerais por cursos, departamentos e unidades acadêmicas sejam acessíveis aos gestores acadêmicos, através de variados relatórios com funcionalidades específicas, omitindo-se de forma inequívoca a identidade dos docentes avaliados como forma de assegurar a preservação da ética profissional.

4.8. Programa de Recuperação e Ampliação da Infra-Estrutura Física da UFC

A Administração Superior da UFC decidiu, a partir de julho de 2007, descentralizar as ações de manutenção e de recuperação da infra-estrutura física existente àquela época. Para este efeito o setor até então existente foi subdividido em quatro Prefeituras, das quais três foram localizadas uma em cada um dos três campi sediados em Fortaleza, e uma quarta intitulada Prefeitura Especial responsável pela área restante da UFC.

Esta simples medida administrativa conferiu maior agilidade às ações de recuperação e de manutenção. De fato, entre Julho de 2007 e Maio de 2008, foram iniciadas e concluídas 89 grandes reformas em áreas físicas, e em fase de conclusão 18 reformas. Foram executadas cerca de 5.000 ordens de serviço, e no momento da elaboração deste relatório encontram-se sendo executadas 260 ordens de serviço. Uma análise do destino dessas obras de manutenção, recuperação e das reformas revela, que estas foram dirigidas para: banheiros masculinos e femininos, salas de aula, laboratórios de ensino, coordenações de cursos, chefias de departamento, calçadas, vias de acesso, jardins, equipamentos culturais, residências universitárias, restaurante universitário, bibliotecas, laboratórios de ensino e áreas administrativas em geral.

Já no que concerne a construção de novas instalações físicas o resultado obtido a partir de julho de 2007 é impressionante. Estão em construção cerca de 20 grandes obras de engenharia. Há projetos arquitetônicos prontos e recursos assegurados para outras construções, cuja soma dos investimentos captados e empregados ultrapassarão R\$ 40.000.000,00 (quarenta milhões de reais).

Trata-se, portanto, de radical mudança na atual infra-estrutura física da UFC. Melhorando o padrão de conservação e manutenção das instalações físicas existentes e ampliando sobremaneira a área construída através da edificação de mais de 20 novos prédios.

A auto-avaliação institucional considera que foram integralmente atendidas as reivindicações de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos relativas às necessidades de uso de instalações físicas na UFC. De fato, uma análise acurada e rigorosa das ações em andamento por parte da Administração Superior da UFC aponta para a superação das expectativas da comunidade universitária sobre esse tema.

4.9. Ações para a Consolidação do Ensino de Pós-Graduação

Na UFC, o ensino de Pós-Graduação *stricto sensu* completou quarenta anos de implantação. Nesse período sua trajetória foi sempre ascendente, com constante aumento do número de cursos e de programas (mais de 50), e efetiva melhoria nos conceitos avaliativos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Todavia, questões captadas pelo processo de auto-avaliação institucional, ocorrido no triênio 2004-2006, diziam respeito ao anseio natural da comunidade universitária de reestruturação de alguns cursos e mesmo diversificação e ampliação da estrutura existente. Em resposta a este anseio foram criados em 2007 cinco novos cursos de doutorado, como também seis novos cursos de mestrado. Em termos de reestruturação de cursos e programas existentes foi submetido à CAPES a análise da fusão dos mestrados em Administração e Controladoria, e

da fusão entre o Programas de Mestrado e Doutorado em Química Orgânica e o Programa de Mestrado e Doutorado em Química Inorgânica.

Apesar desse grande esforço na direção do aumento da quantidade e da diversidade acadêmica de cursos e de programas, a Administração Superior da UFC tem como objetivo precípuo o progressivo aumento da qualidade dos cursos. Neste sentido há um audacioso objetivo de que não haja qualquer curso com conceito 3, e de que todos os atuais programas (mestrado/doutorado) com conceito 4 passem a usufruir de um confortável conceito 5. Há também a preocupação em tornar os que são ótimos, ainda melhores, ou seja, que os atuais conceitos 5 evoluam para 6 e por fim que os dois programas com conceito 6 alcancem o conceito máximo 7.

Para este efeito o Reitor e o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, logo após a divulgação da última avaliação de cursos, reuniram-se com cada um dos coordenadores de cursos e/ou programas, e analisaram os pareceres da CAPES procurando identificar fragilidades e potencialidades. Ao final firmaram um protocolo mútuo de ações a serem efetivadas nas coordenações de cursos e/ou programas e pela Administração Superior com o objetivo precípuo de elevação de todos os conceitos. Ficou garantida a destinação de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) do orçamento próprio da UFC, através de edital específico, para um programa especial de apoio a Pós-Graduação.

4.10. Ações Voltadas para Maior Integração entre o Ensino de Graduação e o de Pós-Graduação

Como forma de atender reivindicações de estímulo a uma maior integração entre graduação e pós-graduação, apontadas por docentes, coordenadores de cursos de graduação e de programas de pós-graduação *stricto sensu*, foi criado o Programa de Bolsas Reuni de Assistência ao Ensino. Trata-se de uma modalidade de Bolsa de Pós-Graduação *stricto sensu* implementada pela CAPES, com a finalidade de articular graduação e pós-graduação através da atuação de estudantes de pós-graduação em atividades de graduação. Esse Programa implementará 350 bolsas de doutorado e 200 bolsas de mestrado até 2011 e será coordenado e acompanhado pela Pró-Reitoria de Graduação, em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. As principais finalidades do referido Programa são: contribuir para a elevação da qualidade acadêmica dos cursos de graduação da UFC, mediante a participação e a colaboração efetivas de estudantes de doutorado e de mestrado em ações voltadas à graduação; formar estudantes de mestrado e de doutorado para a docência universitária, a partir do conhecimento acerca da realidade da graduação na UFC, nela atuando em ações diversificadas; incentivar e incrementar o intercâmbio de ações desenvolvidas nos âmbitos da graduação e da pós-graduação.

Trata-se de uma ação inovadora que com certeza propiciará uma elevação do nível de aprendizagem dos alunos de graduação, bem como contribuirá em muito para a consolidação de uma boa formação docente para os alunos pós-graduandos, o que melhorará em muito a atuação docente de futuros ingressantes no magistério superior. Registre-se ainda que o programa conta, atualmente, com 50 doutorandos e 25 mestrandos, participando ativamente do mesmo.

5. O PORVIR DA UFC

A Universidade Federal do Ceará (UFC) acaba de iniciar as construções de três novos Campi no interior do Estado. Sediados na Região do Cariri, em Sobral e em Quixadá, abrigam no momento 12 novos cursos de Graduação nas áreas de Medicina, Odontologia, Ciências da Informação, Sistemas de Informação, Administração, Economia, Engenharias: Civil, Elétrica e de Computadores, Filosofia, Psicologia e

Agronomia; e um curso de Pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado) em Biotecnologia. Tais cursos já abrigam 1280 alunos de Graduação e 20 de Pós-graduação, para os quais foram selecionados, através de concurso público, 100 novos professores e 30 servidores técnico-administrativos.

Ademais, cumpre destacar a decisão estratégica da gestão em apostar na implantação de novos cursos na modalidade de Educação a Distância (EAD), através da UFC Virtual. Os cursos de graduação na modalidade semipresencial são ofertados pela UFC em parceria com os governos do Estado e dos municípios, através do projeto nacional Universidade Aberta do Brasil (UAB), que visa à expansão do ensino superior na modalidade EAD, para regiões onde não há acesso fácil a cursos superiores na modalidade presencial. Neste âmbito, foram criados pela UFC e aprovados pela UAB (Edital 1/2006) os cursos de Licenciatura em Letras (Língua Inglesa, Espanhol e Português), Licenciatura em Física, Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Química, que se somaram ao já existente Curso de Administração.

Além dessa decisão de política acadêmica, por si só altamente relevante, a UFC vem de aderir ao Programa de Apoio a Reestruturação e Expansão (REUNI), com o qual pretende aumentar, em 50%, o número de ingressantes na UFC num total de 1310 vagas, em 27 novos cursos, e mais 834 novas vagas em 32 cursos já existentes. Consta também na referida proposta a contratação de 305 novos professores e de 170 novos servidores técnico-administrativos, além da percepção de 600 novas bolsas de Pós-graduação *stricto sensu*.

Uma análise do leque de cursos criados aponta claramente para uma proposta com vistas à ampliação não apenas da quantidade de cursos e vagas, como também da modernização da estrutura através do aumento de sua diversidade. Para consolidar toda essa estrutura acadêmica a UFC captou e gerenciará recursos de investimento na ordem de R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais). Além desses recursos e do orçamento anual proveniente da matriz ANDIFES/SESU/MEC, a Administração Superior pretende captar anualmente recursos extra-orçamentários provenientes de emendas parlamentares individuais e de emenda da bancada federal cearense. Tal iniciativa gerou no ano de 2008 um aporte adicional de R\$ 20.170.000,00 (vinte milhões e cento e setenta mil reais), correspondentes a uma emenda da bancada federal, e R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais) provenientes de algumas emendas parlamentares individuais.

Por fim, a Administração Superior da UFC implantará no Campus Universitário do Pici uma nova unidade acadêmica intitulada Instituto de Cultura e Arte (ICA). Esta nova unidade será integrada por cinco cursos de Graduação hoje pertencentes a unidades acadêmicas existentes e que serão para ela realocados. Portanto, avizinha-se radical mudança nos atuais perfis acadêmico, organizacional, administrativo e de infra-estrutura física da Universidade Federal do Ceará nos próximos anos.

Neste âmbito, cumpre destacar o papel da Auto-Avaliação Institucional da UFC como via que conduz à qualidade, conforme asseverou Andriola (1999). Através dela será possível captar aspectos relevantes desse novo cenário institucional, no qual expansão, sustentação financeira, responsabilidade social, inovação, democratização do acesso, assistência estudantil, pesquisa científica e gestão focada nos resultados e na eficiência dos processos, redundarão numa maior e melhor qualidade educacional da UFC. Desse modo, o desafio institucional será crescer, de modo sustentado e responsável, sem perder, contudo, a sua identidade, comprometida com a coisa pública, com as causas regionais, com as demandas sociais em geral e com a qualidade da educação brasileira. Assim, e para finalizar, cabe citar

ao historiador francês Jules Michelet (1798-1874), que asseverou de modo acertado: *O difícil não é subir, mas, ao subir, continuarmos a ser quem somos.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andriola, W.B. (2008). Propostas Estatais Voltadas à Avaliação do Ensino Superior Brasileiro: Breve retrospectiva histórica do período 1983-2008. !!!!!!! 2008.
- Andriola, W. B. Avaliação institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC): organização de Sistema de Dados e Indicadores da Qualidade Institucional. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior (RAIES)*, Campinas, vol. 9 (4), p. 33-54, 2004
- Andriola, W. B. Cuidados na avaliação da aprendizagem. Algumas reflexões (p. 157-168). In Mc Donald, B. C. (Org.), *Esboços em avaliação educacional*. Fortaleza: Editora da Universidade Federal do Ceará, 2003
- Andriola, W. B. & Rodrigues, M. S. S. Reflexões acerca da atividade de auto-avaliação dos servidores técnico-administrativos. Estudo de Caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior (RAIES)*, Campinas, vol. 10 (3), p. 61-81, 2005
- Andriola, W. B. Evaluación: La vía para la calidad educativa. *Ensaio. Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro*, 7 (25), p. 355-368, 1999
- Brasil. SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Relatório da Comissão Especial de Avaliação*. Brasília, 2003
- Brasil. *SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Da concepção à regulação*. Brasília: INEP/MEC, 2004
- Balzán, N. C. O conceito de planejamento e sua aplicação aos sistemas educacionais e às atividades de ensino – alcance e limites no limiar do século XXI. *Educação Brasileira, Brasília*, 18 (37), p. 151-172, 1996
- Belloni, I. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. *Linhas Críticas*, Brasília, 5 (9), p. 7-30, 1999
- Cavaleri, A., Macedo-Soares, T. D. L. V. & Thiollent, M. *Avaliando o desempenho da Universidade*. São Paulo: Edições Loyola, 200
- Cunha, M. I. Auto-avaliação como dispositivo fundante da avaliação institucional emancipatória. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, Campinas*, 9 (4), p. 25-31, 2004
- Daland, R. T. *Estratégia e estilo de planejamento brasileiro*. Rio de Janeiro: Lidador, 1967
- Dias Sobrinho, J. *Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado*. Florianópolis: Editora Insular, 2002
- Dias Sobrinho, J. & Ristoff, D. (Org.). *Avaliação e compromisso público. A Educação Superior em debate*. Florianópolis: Editora Insular, 2003
- Fortes, A. *Planejamento estratégico situacional participativo. Cadernos de conceitos* (p. 73-95). In CESE (org.), *Caminhos. Planejamento, monitoramento e avaliação – PMA*. Salvador: Editora da Coordenadoria de Serviços Ecumênicos - CESE, 1999
- Gell-Mann, M. *El quark y el Jaguar*. Madrid: Editora Metatemáticas, 2003

- Kipnis, B. & Algarte, R. Planejamento e avaliação educacionais (p. 151-172). In Wittman, L. C. & Gracindo, R. V. (org.). *O Estado da arte em Política e Gestão da Educação no Brasil 1991 a 1997*. Brasília: ANPAE - Autores Associados, 2001
- Lloréns Montes, F. J. & Fuentes Fuentes, M. M. *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005
- Lüdke, M. & André, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPTU, 1986
- Magalhães, S. M. C. Patrimonialismo e Educação: uma abordagem histórica. *Educação em Debate, Fortaleza, Ano 17-18, nº 29-32*, p. 55-64, 1995
- Mcgraw, P. C. *Estrategias para el éxito*. Barcelona, Plaza & Janés Editores S.A., 1999
- Marrara, T. Liberdade científica e planejamento: uma tensão aparente. *Revista Brasileira de Pós-Graduação, Brasília, 1(2)*, p. 71-80, 2004
- Neiva, C. C. Iniciativas de planejamento e avaliação na formulação de políticas públicas para o Ensino Superior (p. 27-65). In DURHAM, E. R. & SCHWARTZMAN, S. (Orgs.), *Avaliação do Ensino Superior*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992
- Popper, K. *La Logica de la Investigación Científica*. Madrid: Tecnos, 1973
- Puente Viedma, C. *SPSS/PC+. Uma guia para la investigación*. Madrid: Editorial Complutense, 1993
- Ristoff, D. I. Avaliação institucional. Pensando princípios (p. 37-51). In BALZÁN, N. C. & DIAS SOBRINHO, J. (Org.). *Avaliação institucional*. Teoria e experiências. São Paulo: Editora Cortez, 2000
- Rodrigues, R. M. O patrimonialismo na sociedade e na Educação brasileira. *Educação em Debate, Fortaleza, Ano 17-18, nº 29-32*, p. 45-54, 1995
- Santoro Trigueiro, M. G. A avaliação institucional e a redefinição das estruturas e modelos de gestão das Instituições de Ensino Superior do país. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, Campinas, 9 (3)*, p. 11- 30, 2004
- Schwartzman, S. O contexto institucional e político da avaliação (p. 13-26). In DURHAM, E. R. & SCHWARTZMAN, S. (Orgs.), *Avaliação do Ensino Superior*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992
- Serres, M. 1998. *Historia de las ciencias*. Madrid: Cátedra, 1998
- Therrien, J. & Sobrinho, J. H. Avaliação institucional em Universidades: considerações metodológicas. *Educação em Debate, Fortaleza, 6/7 (2/1)*, p. 17-27, 1983/1984
- Wilson, E. O. *Consilience. La Unidad del Conocimiento*. Barcelona: Ediciones Galaxia Gutemberg, 1999.