



COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO
Avaliando para melhorar a qualidade do ensino

**RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO
INSTITUCIONAL 2010
FUNCIONÁRIOS**



Faculdade
SÃO LUÍS
Jaboticabal

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO- CPA

**RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO
INSTITUCIONAL 2010
FUNCIONÁRIOS**

Relatório de auto-avaliação institucional da Faculdade de Educação São Luís de Jaboticabal – FESLJ, realizada no ano de 2010 pelos membros da CPA, Profa. Dra. Adriana da Silva Turqueti, Profa. Dra. Amanda Liz Pacífico Manfrim, Profa. Ms. Rafaella Berto Pucca, Profa. Ms. Joana D´Arc Teixeira e Profa. Esp. Kelly Cristina Vieira.

**JABOTICABAL
MARÇO - 2011**

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
1 AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2010 – O PROCESSO AVALIATIVO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.1 A IES AVALIADA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.2 CENÁRIO DA AVALIAÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.3 CONCEITO DE AVALIAÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.4 ABORDAGEM	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.5 OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.6 JUSTIFICATIVA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.7 METODOLOGIA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.8 PROCEDIMENTOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.8.1 Escala e Índices para os Itens de Avaliação.....	20
1.8.2 Dimensões e Indicadores.....	20
1.9 DIMENSIONAMENTO DA PESQUISA.....	22
2 AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2010 – RESULTADOS DO SEGMENTO FUNCIONÁRIOS	23
2.2 RESULTADOS DAS DIMENSÕES AVALIADAS.....	23
2.2 Escalas de Avaliação dos indicadores.....	23
a) Dimensão - Gestão de Pessoas	24
b) Dimensão - Gestão Organizacional	26
c) Dimensão - Instalações	35
BIBLIOGRAFIA.....	47

APRESENTAÇÃO

Este relatório tem o objetivo de participar à comunidade acadêmica da Faculdade de Educação São Luís os resultados das atividades referentes à auto-avaliação institucional de 2010, realizadas pela equipe da Comissão Própria de Avaliação – CPA, nos meses de novembro de 2010 a março de 2011.

A equipe técnica da Comissão Própria de Avaliação – CPA, envolvida na formulação e execução do projeto de avaliação institucional, é constituída por docentes, funcionários, representante discente e membro da sociedade civil, conforme apresentado no quadro abaixo.

QUADRO 01- EQUIPE CPA

FUNÇÃO	NOME	QUALIFICAÇÃO
Coordenação Docente	Profa. Dra. Adriana da Silva Turqueti	Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2000), mestrado em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2004) e doutorado em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2009). Atualmente é docente da Faculdade de Educação São Luis na qual tem ministrado disciplinas, em cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância, na área de ciências sociais, em especial nas de sociologia e gestão educacional, política e legislação educacional.

Docente	Profa. Dra. Amanda Liz Pacífico Manfrim	Possui graduação em Matemática pela Universidade Estadual Paulista - Júlio Mesquita Filho - Campus de Rio Claro (2003), mestrado em Ciências da Computação e Matemática Computacional pela Universidade de São Paulo (2006) e doutorado em Ciências, na área de sistemas dinâmicos da Escola de Engenharia de São Carlos em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (2010). Tem experiência nas áreas de Matemática, Estatística, Sistemas Dinâmicos e Controle atuando principalmente nos seguintes temas: cálculo, probabilidade, estatística, sistemas singulares, sistemas com saltos Markovianos, estabilidade de sistemas, controle e filtragem.
Docente	Profa. Ms. Rafaella Pucca	Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002), Graduação em Letras pela Faculdade São Luís (2003), Especialização <i>lato-sensu</i> em Docência do ensino superior com ênfase em EAD pela FATECE (2010) e em Literatura e crítica literária pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2005). Conta também com mestrado em letras pela Universidade Estadual de Londrina (2007). Atualmente é docente da Faculdade de Educação São Luis na qual tem ministrado disciplinas, em cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância, na área de ciências sociais, letras e artes, em especial nas disciplinas de sociologia, artes cênicas, língua portuguesa, didática e saúde e sociedade.

Docente	Profa. Ms.Joana D´Arc Teixeira	Possui graduação em Pedagogia - Habilitação em Educação Especial - pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2007). Mestre em Educação, pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos (2009), área Processos de Ensino e de Aprendizagem. Atua nas seguintes áreas de pesquisa: Educação Especial, Processos de Ensino e de Aprendizagem e Tópicos Específicos em Educação, nos temas: Medidas socioeducativas, jovens em conflito com a lei. É pesquisadora do Observatório de Segurança Pública – Boas práticas no Estado de São Paulo. É professora da Faculdade São Luis/Jaboticabal, em cursos de graduação e pós-graduação.
Docente	Kelly Cristina Vieira	Administradora, especialista em Controladoria e em Didática de Ensino, formação em EaD, Professora Universitária, Consultora em Desenvolvimento Organizacional e Humano. Pesquisadora do conhecimento humano e desenvolvimento organizacional, buscando em seu trabalho a perpetuação das organizações. Experiência adquirida em consultoria estratégica, instituição de ensino superior e de educação técnica profissionalizante. Como consultora busca despertar um olhar integrado entre empresa e ser humano, acreditando que as empresas precisam contribuir para a formação de seus colaboradores, pelo fato de haver gargalos na formação acadêmica e de ganharem vantagem competitiva. A missão, valores e visão das instituições são a sustentação de qualquer trabalho, contribuindo assim na constituição de um alicerce capaz de amortecer a volatilidade do mercado.
Funcionário	Alexandra Martins	Coordenadora do Centro de Tecnologia da Informação - CTI
Discente	Arthur Galli	Discente do curso de graduação em Pedagogia. Representante de turma. Estagiário do Programa Escola da Família, do governo do Estado de SP. Também estagiário da APAE de Taquaritinga.

O relatório em tela foi elaborado pela equipe da CPA, precisamente pelos seguintes membros: Profa. Dra. Adriana da Silva Turqueti, Profa. Dra. Amanda Liz Pacífico Manfrim, Profa. Ms. Rafaella Berto Pucca, Profa. Ms. Joana D´Arc Teixeira e Profa. Esp. Kelly Cristina Vieira.

Este relatório refere-se aos resultados da pesquisa de auto-avaliação institucional do segmento funcionários da comunidade acadêmica da FESLJ.

1 AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2010 – O PROCESSO AVALIATIVO

1.1 A IES AVALIADA

A Faculdade de Educação São Luís de Jaboticabal - FESLJ, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2010), se define como IES “projetada dentro de princípios éticos e humanísticos, tem por missão contribuir para a formação integral de cidadãos, por meio da produção e difusão do conhecimento e da cultura, em um contexto de pluralidade, assim como desenvolver seu papel na responsabilidade social, realizar um conjunto de ações integradas de extensão e iniciação à pesquisa, de relevância junto à comunidade, e assumir suas obrigações no tocante a compreender os problemas enfrentados e elaborar estratégias de ação” (PDI, 2010, p.1).

A IES reúne 30 anos de experiência em ensino superior oferecendo cursos de licenciaturas e de bacharelados na modalidade presencial.

Os cursos de licenciatura atualmente ofertados são: por ela oferecidos são: Matemática, Letras (Inglês), Letras (Espanhol), Ciências Biológicas, Educação Artística, História, Geografia e Pedagogia.

Os cursos de bacharelado ofertados são: Direito, Administração, Secretariado Executivo Trilíngüe (Português, Inglês e Espanhol), Sistemas de Informação, Publicidade e Propaganda e Enfermagem.

Todos os cursos da IES são reconhecidos. Observa-se que a FESJ tem empenhado esforços e investimentos para oferecer cursos de qualidade, além de buscar cumprir todas as exigências do Ministério da Educação (MEC).

Além de cursos de graduação a IES oferece cursos de Pós-graduação, lato sensu, nas modalidades presenciais e semipresenciais, estes usando os recursos da do Ensino a Distância – EaD.

Importa destacar que a FESL possui tradição, inserção e reconhecimento regional em virtude dos esforços supracitados. Alguns de seus cursos têm figurado entre os mais bem avaliados do País, recebendo conceitos relevantes que evidenciam os resultados dos esforços despendidos.

1.2 CENÁRIO DA AVALIAÇÃO

No atual contexto nacional observa-se uma preocupação no que se refere à avaliação das instituições educacionais com o objetivo de atualizar os processos de gestão acadêmica e administrativa e de promover melhoria na satisfação dos diversos agentes do processo.

O artigo 207 da Constituição Federal determina a indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. No processo de avaliação institucional esses três eixos devem ser levados em consideração. Outras dimensões avaliadas são: o perfil do corpo docente, a infraestrutura física das instituições, a organização didático-pedagógica, gestão, políticas de atendimento aos estudantes, comunicação com a sociedade, responsabilidade social, planejamento e avaliação, desenvolvimento profissional e sustentabilidade financeira.

Com relação ao Ensino Superior, o Ministério da Educação criou o Sistema Nacional de Avaliação no Ensino Superior (SINAES), através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que tem como finalidade promover a melhoria da Educação no Ensino Superior, a expansão da sua oferta e a efetividade acadêmica e social.

O SINAES tem como pressuposto o conceito de avaliação democrática. Defende a integração e a participação da comunidade acadêmica (docentes, estudantes, funcionários e sociedade civil) e avaliadores externos (comissões de especialistas) na construção de um sistema de avaliação capaz de discutir e refletir os compromissos e responsabilidades sociais das instituições, contemplando os valores

democráticos como o respeito à diversidade, a busca de autonomia na tomada de decisões no âmbito político, pedagógico e administrativo e a afirmação da identidade institucional.

O SINAES integra três modalidades de instrumentos avaliativos:

(1) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – que constitui no centro de referência e articulação do sistema de avaliação, abrangendo duas etapas:

(a) a avaliação interna ou a auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA de cada instituição.

(b) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

(2) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) - que avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externa.

(3) Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) – avaliação aplicada aos estudantes, que estão concluindo o primeiro e o último ano do curso, a partir de procedimentos amostrais.

Os princípios do SINAES são:

1. **Responsabilidade social.** Este princípio articula-se as concepções da Educação como um direito social e dever do Estado. Considerando o caráter social da educação, as Instituições de Ensino Superior devem prestar conta à sociedade, cumprir suas responsabilidades em relação à formação acadêmico-científica, profissional, ética e política e a promoção do avanço da ciência e da cultura.
2. **Reconhecimento e respeito à identidade e diversidade institucional.** Cada instituição tem sua história, valores, missões e constrói formas e conteúdos próprios para o processo de ensino, tendo em vista atender as demandas concretas da comunidade, da

qual faz parte. No processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior devem ser valorizadas as diferenças institucionais, a diversidade, o pluralismo e a alteridade. Tal valorização oferece condições para as instituições reafirmarem sua identidade.

3. **Globalidade.** O princípio da globalidade envolve um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos, mediante a definição e utilização de instrumentos avaliativos, que contemplem uma visão global do sistema, com o objetivo de regulação e implementação de medidas e ações de melhoramento das instituições nos seguintes aspectos: docência, pesquisa, relações com a sociedade e cursos oferecidos. Uma análise que integra e articula as diferentes dimensões e sentidos das instituições de ensino superior.
4. **Continuidade.** Os processos de avaliação devem ser contínuos e permanentes, criando-se uma cultura avaliativa no cotidiano das instituições. A avaliação contínua fortalece a comunidade educativa, no sentido de discutir e refletir suas responsabilidades na construção de uma educação comprometida com interesses e valores da sociedade.
5. **Compromisso formativo.** Compromisso com a formação ética, política, social e acadêmica.
6. **Publicidade.** Publicação dos processos de avaliação, dos instrumentos e resultados.

1.3 CONCEITO DE AVALIAÇÃO

Os novos paradigmas de gestão requerem funções de planejamento e avaliação descentralizadas, participativas e integradas, envolvendo procedimentos de melhoria contínua dos processos de gestão e de base, voltados para atendimento das necessidades das pessoas a ela pertencentes e atuantes e para os compromissos mais amplos com a cidadania (SOUZA, FISCARELLI, TURQUETI, SQUILASSE, 2005).

A avaliação tem sido alvo de muitas discussões no âmbito educacional, sendo entendida atualmente de forma mais ampla. Isso é válido tanto para os aspectos relacionados à avaliação do discente e do trabalho docente, bem como para os demais processos ligados às práticas educacionais. Essa amplitude refere-se diretamente ao desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento organizacional depende diretamente da obtenção de informações relevantes e confiáveis sobre os ciclos organizacionais passados e da tomada de decisões que permita a alteração dos fatores que neles apresentaram desempenho aquém do desejado. A incapacidade de avaliar corretamente os indicadores de qualidade correspondentes aos fatores organizacionais ou de tomar decisões que permitam melhorar seu desempenho leva à estagnação (inércia) ou à regressão (degeneração). A mudança para melhor requer uma cultura organizacional com mecanismos e processos de obtenção de informação e planejamento consistentes.

Pesquisa e avaliação requerem instrumentos e procedimentos para obtenção de informação confiável e relevante. A pesquisa tem por objetivo a descrição e a explicação de fenômenos, de acordo com um dado paradigma e com estágio do conhecimento na área. A avaliação tem por objetivo a tomada de decisões para a melhoria contínua de um processo. A pesquisa e a avaliação de indicadores organizacionais de qualidade requerem a identificação e operacionalização para obtenção, processamento e análise de informação relevante e confiável quanto ao desempenho dos fatores em um dado cenário (SOUZA, FISCARELLI, TURQUETI, SQUILASSE, 2005).

Uma organização é um agrupamento de recursos humanos e materiais que interagem em um dado cenário para a produção de resultados, produtos ou serviços, compatíveis com suas finalidades. As instituições são organizações que têm por finalidade o atendimento de necessidades e expectativas da Sociedade.

Nas organizações em geral se desenvolvem diferentes processos de gestão, de base e de apoio técnico-administrativo. Cada processo é um conjunto de operações em que se dá a interação dos recursos humanos e materiais envolvidos. Para adequação dos processos às necessidades e expectativas da clientela é necessário avaliar, em cada ciclo, os fatores organizacionais envolvidos, identificando-se os "pontos fracos", ou seja, aqueles em que devem ser introduzidas alterações para melhoria da qualidade dos resultados (SOUZA, FISCARELLI, TURQUETI, SQUILASSE, 2005).

Informações confiáveis sobre o cenário, processos, componentes e resultados são imprescindíveis para desenvolvimento de iniciativas com vistas à melhoria contínua da organização e, conseqüentemente, atendimento das expectativas e necessidades da clientela.

O grau de aceitação pela clientela dos serviços prestados é fundamental para a imagem institucional, embora, seu compromisso seja mais abrangente, inclusive em relação a necessidades não percebidas pela clientela.

Avaliar, periodicamente, a aceitação dos serviços prestados pela IES pode permitir, pelo estabelecimento de séries históricas de indicadores, a análise do desempenho de indicadores, sua evolução e os pontos críticos, ou seja, aqueles que demandam iniciativas de melhoria ou de divulgação para correta avaliação pela clientela. Pode permitir, também, uma caracterização do perfil geral da aceitação dos serviços.

A pesquisa e a avaliação desempenham importante função nos sistemas organizacionais. Contudo, nem sempre as informações obtidas são abrangentes, relevantes e confiáveis. Informações enviesadas não permitem que a tomada de decisões seja conduzida de forma a possibilitar o aumento progressivo da eficiência dos processos e da qualidade dos serviços gerados na IES. Em cada caso, podem ser utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas, empregando-se, consideradas as limitações de tempo e recursos, todos os instrumentos e procedimentos necessários

para obtenção de informações. A avaliação participativa é o esforço conjunto para delineamento das informações necessárias, dos procedimentos para sua obtenção, da organização e disseminação dos resultados no âmbito da organização. Se não houver uma firme disposição em identificar, operacionalizar e utilizar indicadores relevantes e confiáveis, as organizações poderão operar com base em opiniões nem sempre sustentáveis e, assim fazendo, descuidar-se de seus compromissos maiores com as demandas e expectativas da clientela bem como com a eficiência dos processos e qualidade dos resultados.

Para que os agentes organizacionais possam efetivamente participar dos procedimentos de pesquisa, avaliação e desenvolvimento é necessário que compartilhem alguns conceitos fundamentais bem como as operações a eles relacionadas. Na realidade, a cultura organizacional deve estabelecer compromissos e mecanismos para obtenção e utilização de informações confiáveis e relevantes, já que é ela que fornece os referenciais e procedimentos para interpretação da própria organização e do cenário em que ela opera. Se a informação disponível é de baixa qualidade, constituída por opiniões não fundamentadas, certamente levará a avaliação enviesada e, conseqüentemente, a decisões inoportunas. A qualidade organizacional depende certamente da qualidade da informação disponível e da maneira pela qual ela é utilizada nos processos de decisão e controle.

As organizações operam por ciclos. Um projeto é a descrição de um ciclo futuro. A avaliação, enquanto processo de obtenção de informações úteis para a tomada de decisão, desempenha dois importantes papéis nos ciclos organizacionais: o formativo e o somativo.

A avaliação formativa permite que sejam introduzidos, durante a realização do ciclo, reajustes e alterações que se façam necessários para que os objetivos sejam obtidos com a maior eficiência possível. A avaliação somativa permite que, a partir das informações obtidas ao término de um ciclo, possa ser programado o ciclo seguinte em um

patamar superior de eficiência, corrigindo-se, assim, erros e desvios constatados.

Se a avaliação formativa falha, compromete-se o ciclo em desenvolvimento. Deficiências na avaliação somativa comprometem os ciclos seguintes, condenando a organização à repetição dos mesmos erros ou, até mesmo, a versões piores em termos de desempenho.

A qualidade da informação depende da forma pela qual ela é obtida. Não existindo mecanismos adequados, a informação passa a ser suprida de forma assistemática, refletindo, antes, crenças e opiniões (*wishfull thinking*) que observações relevantes.

O desenvolvimento de um processo pressupõe, portanto, mecanismos de avaliação que forneçam continuamente informações relevantes e confiáveis para a tomada de decisões. Tais mecanismos permitem a constante adequação dos componentes e processos às finalidades e objetivos com seus respectivos padrões de qualidade.

1.4 ABORDAGEM

Cómo podemos mejorar lo que estamos haciendo?

(GUERRA, 1993, p.104)

Para Belloni (2000, p.14), a avaliação constitui-se em um "instrumento fundamental para conhecer, compreender, aperfeiçoar e orientar as ações de indivíduos ou grupos. É uma forma de olhar o passado e o presente sempre com vistas ao futuro", de abranger "*todas* as dimensões e implicações da atividade, fatos ou coisa avaliada".(BELLONI,2000, p. 15). A autora prossegue, entendendo a avaliação como um "processo sistemático de análise de uma atividade, fatos ou coisas que permite compreender, de forma contextualizada, todas

as suas dimensões e implicações, com vista a estimular o seu aperfeiçoamento". (BELLONI,2000, p. 15).

A avaliação pode ser considerada como o processo pelo qual se busca obter informações que permitam atribuir valor ao fenômeno evidenciado e a partir disso é possível proceder à tomada de decisão fundamentada em um maior conhecimento, análise e interpretação. De acordo com Guerra (1993, p.104), *"la pretensión de la evaluación se arraiga en una pregunta muy sencilla: Cómo podemos mejorar lo que estamos haciendo?"*.

No caso específico, a avaliação institucional da FESL apresenta-se como uma possibilidade de obter informações confiáveis e relevantes com preocupação em avaliar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão acadêmica e administrativa.

A avaliação da eficiência busca uma "adequação ente o plano e sua execução [...] em intervir no processo da execução, corrigindo rumos [...], modificar cenários, jurídico-administrativo, financeiro, organizacional, bem como requalificar os recursos humanos" (FARIA, 1999, p.44-5). A avaliação da eficácia "inclui o diagnóstico das eventuais falhas dos instrumentos, procedimentos, conteúdos e métodos, bem como da adequação ao público – alvo e do impacto do programa, aumentando sua adequação aos seus objetivos e metas" (FARIA, 1999, p.45).

1.5 OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Os objetivos da avaliação realizada e ora relatadas foram e ainda são os seguintes:

- ✓ Conhecer e avaliar dimensões, Organização Acadêmica, Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas, Instalações, como forma de validar ou propor reformulações ações da FESL;
- ✓ Avaliar o impacto das ações desenvolvidas no âmbito acadêmico para os diversos seguimentos que o compõem;

- ✓ Elaborar diagnósticos dos indicadores avaliação;
- ✓ Produção de relatórios quanti-qualitativos dos resultados da coleta de dados;
- ✓ Divulgação dos processos e resultados da auto-avaliação institucional à comunidade acadêmica.

1.6 JUSTIFICATIVA

Esta avaliação contribuirá para o aprimoramento dos processos de gestão acadêmica e administrativa, posto que pode oferecer recomendações quanto ao desenvolvimento de ações, baseadas em êxitos e dificuldades encontrados ao longo do processo investigado. Por fim, esta avaliação permitirá a produção de conhecimentos no campo da formação em nível superior e das atividades de gestão do trabalho escolar e educativo contribuindo com os saberes já existentes na área de referência.

Além disso, é preciso garantir que os profissionais em formação estejam preparados para atender as exigências que se fazem presentes no desempenho de sua tarefa profissional.

A partir do conhecimento de como a comunidade julga estabelecimento de um problema que merece o desenvolvimento de políticas e práticas dá-se início ao processo de desenvolvimento das ações que têm por objetivo amenizar, melhorar, ou solucionar o problema existente. A avaliação consiste em adotar procedimentos que permitam observar como tais ações vêm sendo realizadas e os resultados que estão sendo obtidos no sentido da melhoria da situação problema existente. Considerando-se o referencial teórico adotado para fundamentar o processo avaliativo da FESLJ desenvolvido na comunidade com os docentes que atuam nas redes municipais, trata-se de:

1.7 METODOLOGIA

Fernandes (1978, p.156), ao referir-se à pesquisa nas ciências humanas, que lidam com fenômenos cuja interpretação exata “nem sempre depende da quantificação, seria melhor defender o ponto de vista de que ambas as modalidades de explicação (qualitativa e quantitativa) são necessárias e devem ser igualmente desenvolvidas nos limites possíveis”.

Gamboa (1997, p.106), defende a unidade do enfoque quantitativo e qualitativo:

Na pesquisa em ciências sociais freqüentemente são utilizados resultados e dados expressos em números. Porém, se interpretados e contextualizados à luz da dinâmica social mais ampla, a análise torna-se qualitativa. Isto é, na medida em que inserimos os dados na dinâmica da evolução do fenômeno e este dentro de um todo maior compreensivo, é preciso articular as dimensões qualitativas e quantitativas em uma inter-relação dinâmica, como categorias utilizadas pelo sujeito na explicação e compreensão do objeto.

Do exposto, ressalta-se a importância de serem utilizadas abordagens quantitativas e qualitativas, bem como diferentes fontes de informação. Considerando tais aspectos, os procedimentos adotados no presente estudo assumem a seguinte configuração:

- Abordagem quantitativa por meio da definição e avaliação de indicadores por escala e definição de índice de desempenho, disponibilizados em plataforma online.
- Abordagem qualitativa por meio da definição de questões abertas para livre expressão para subsidiar a avaliação dos indicadores, disponibilizados em plataforma online, análise de documentos institucionais, tais como PDI, relatório de auto-avaliações anteriores a esta e relatórios de avaliação externa da IES e de cursos.

1.8 PROCEDIMENTOS

A partir da compreensão da importância educativa e social da FESL, em observância a necessidade e importância da auto-avaliação institucional, não apenas como cumprimento das normatizações que norteiam os processos de avaliação proposta no âmbito do SINAES, mas com objetivo de contribuir para a melhoria dos processos acadêmico e administrativos nela observados, foi possível o estabelecimento dos procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa de auto-avaliação.

- ✓ Elaboração do projeto de auto-avaliação;
- ✓ Definição dos indicadores a serem avaliados em consonância com as diretrizes normativas dos SINAIS;
- ✓ Definição de cronograma da pesquisa de autoavaliação;
- ✓ Definição da metodologia e procedimentos para a realização de uma pesquisa criteriosa, condizentes com os objetivos definidos e os referenciais de pesquisas quanti-qualitativas;
- ✓ Análise do PDI da IES;
- ✓ Análise dos relatórios de autoavaliação institucional anteriores;
- ✓ Análise dos relatórios de avaliações externas, institucional e de cursos;
- ✓ Definição dos indicadores a serem avaliados quantitativamente e das questões a serem avaliadas qualitativamente;
- ✓ Elaboração dos instrumentos de avaliação e disponibilização em plataforma online (coleta eletrônica de dados);
- ✓ Divulgação do período de avaliação;
- ✓ Categorização das questões abertas de crítica, elogios e sugestões para a melhoria dos indicadores avaliados quantitativamente e de outros não contemplados no instrumento de avaliação;

- ✓ Definição de plano amostral para obtenção de uma amostra confiável da população avaliadora.
- ✓ Análise dos dados coletados e elaboração dos gráficos dos indicadores gerais;
- ✓ Definição de Índice de Desempenho no Indicador para comparar a avaliação dos indicadores por curso do qual pertencem os respondentes.

Em cumprimento aos procedimentos separamos o processo avaliativo em duas fases:

Primeira fase: Estabelecimento dos indicadores, elaboração dos instrumentos e Coleta Eletrônica de Dados¹.

Segunda fase: Análise dos dados para melhor compreensão do posicionamento dos segmentos que compõem a FESL, elaboração de diagnóstico, dos relatórios de pesquisa para divulgação à comunidade acadêmica.

Após a elaboração, discussão e ajustes nos instrumentos de avaliação, definimos que os mesmos seriam disponibilizados aos respondentes no site da FESLJ (www.saoluis.br) devido à flexibilidade para o acesso. Dada a importância das informações que queríamos coletar e a confiabilidade da pesquisa de avaliação, necessitávamos de preservar a identidade dos respondentes. Definimos então as rotinas de acesso para as pessoas que compõem cada segmento da comunidade acadêmica que não relacionassem os respondentes às respostas dadas aos indicadores quantitativos, tampouco as das questões dissertativas, que primam pela

¹ É importante frisar que a opção pela coleta eletrônica de dados relaciona-se à facilidade dos recursos da informática para a obtenção e tratamento dos dados avaliados. Também para eliminar a impressão dos formulários em papel, o que implicou na economia de recursos financeiros e ambientais, articulada com o conceito de sustentabilidade. Ainda, para poupar pessoas de trabalhos estressantes e repetitivos capazes de acarretar danos à saúde. Houve uma preocupação humana, econômica e ambiental na definição dos procedimentos da pesquisa.

livre expressão da opinião e justificativa dos conceitos atribuídos aos indicadores apresentados.

Os instrumentos de avaliação ficaram disponíveis no site da FESLJ desde a segunda quinzena de novembro 2010 até fevereiro deste ano.

1.8.1 Escala e Índices para os Itens de Avaliação

A escala adotada para os itens de avaliação é a escala padrão ("default"). Ela consiste em um padrão de comparação que representa os valores possíveis de serem assumidos por uma variável, fator, ou indicador, com a seguinte correspondência:

QUADRO 2- ESCALA DE RESPOSTAS

Resposta	Pontos
(0) Não se aplica	0
(1) Péssimo	1
(2) Ruim	2
(3) Regular	3
(4) Bom	4
(5) Ótimo	5

Para alguns indicadores adotamos na escala o valor zero, correspondente ao "não se aplica", caso o respondente julgar algum indicador pertinente ou não ao seu caso ou curso.

Destes valores tiramos as porcentagens das avaliações dos indicadores, as apresentamos em forma de gráfico de pizza, descrevemos e analisamos como poderá ser visto ao longo deste relatório (ver item 2).

1.8.2 Dimensões e Indicadores

Em qualquer processo organizacional existe um conjunto de indicadores relevantes a ser considerado. Consideramos que uma

avaliação consistente articuladas com as diretrizes do SINAES deveria considerar, pelo menos, os seguintes elementos:

Quadro 3 Dimensões e Indicadores

DIMENSÃO	INDICADOR
Gestão de Pessoas	1 - Qualificação Profissional: incentivo a participação de programa de bolsa de estudo, capacitação e custeio de despesas para participação em eventos acadêmicos.
	2 - Formação Acadêmica
Gestão Organizacional	3 - Atendimento ao Curso: quantidade e qualificação do pessoal técnico e de apoio em relação às exigências dos Cursos.
	4 - Material de consumo: existe um suprimento contínuo dos materiais necessários à manutenção das atividades dos Cursos e da instituição.
	5 - Coordenação: qualificação, tempo dedicado e experiência profissional do coordenador, compatíveis com as necessidades dos Cursos e da instituição.
	6 - Orientação: existência de orientação aos alunos em relação ao seu desempenho, matrícula, planejamento acadêmico e trabalhos de final de curso.
	7 - Comunicação: a divulgação das informações na FESLJ atende as necessidades.
	8 - Atualização: você tem o hábito de acessar o site da FESLJ para se atualizar sobre as informações da instituição.
	9 - Relações com entidades públicas e privadas: parcerias em prol da sociedade e comunidade acadêmica.
	10 - Desenvolvimento social: promoção de ações de ordem democrática e social, promovendo o desenvolvimento da cidadania.
Instalações	11 - Representatividade regional: envolvimento em projetos de cunho social e ambiental.
	12 - Equipamentos didáticos: existência de retroprojetores, TVs, aparelhos de som, data-show, etc. que atendam às necessidades dos cursos.
	13 - Equipamentos científicos: existências de computadores e demais equipamentos necessários ao atendimento das atividades práticas dos cursos.
	14 - Conservação do prédio: limpeza, mobiliário, iluminação, isolamento acústico, refrigeração ou aquecimento.
	15 - Salas de aula: adequação do número de salas existentes e sua capacidade às necessidades dos cursos.
	16 - Laboratórios: existência e quantidade de laboratórios (área, capacidade total e instalações) dentro das normas técnicas vigentes e adaptados às necessidades dos cursos.
	17 - Recursos de informática: facilidade de acesso de alunos e professores aos recursos de informática (horários e equipamentos disponíveis).
	18 - Softwares: existência de softwares adequados às necessidades das disciplinas e atividades de laboratório.
	19 - Manutenção: existência de pessoal especializado na montagem e manutenção de equipamentos acadêmicos e de laboratório.
	20 - Adequação do layout das instalações a uma instituição de ensino: áreas de circulação, de lazer, sanitários, cantinas e/ou restaurantes, área de convivência estudantil.

1.9 DIMENSIONAMENTO DA PESQUISA

A seguir é apresentado o dimensionamento da pesquisa auto-avaliação da FESLJ:

ABRANGÊNCIA:	A pesquisa abrangeu num total de pessoas pertencentes à comunidade educacional da FESL. Comporá a pesquisa um total de: 461 discentes, 71 docentes e 55 funcionários técnico-administrativos.
CONTEÚDO:	A pesquisa enfocou indicadores referentes às seguintes dimensões: Organização Acadêmica, Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas, Instalações.
PRODUTOS:	Os resultados da pesquisa são ora apresentados neste relatório entregues à coordenação acadêmica e administrativa da FESLJ. Também divulgados internamente via e-mail e no sítio www.saoluis.br .
DURAÇÃO:	6 meses

2 AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2010 – RESULTADOS DO SEGMENTO FUNCIONÁRIOS

Este relatório corresponde ao segmento funcionários da comunidade acadêmica da FESLJ. Nesta parte, apresentamos os resultados percentuais quantitativos dos indicadores avaliados no geral (item 2.2). Para cada indicador há um gráfico de pizza com os resultados e uma descrição analítica dos mesmos.

2.2 RESULTADOS DAS DIMENSÕES AVALIADAS

2.2 Escalas de Avaliação dos indicadores

A escala adotada para os itens de avaliação é a escala padrão com a seguinte correspondência:

QUADRO ESCALA DE RESPOSTAS

Resposta	Pontos
(0) Não se aplica	0
(1) Péssimo	1
(2) Ruim	2
(3) Regular	3
(4) Bom	4
(5) Ótimo	5

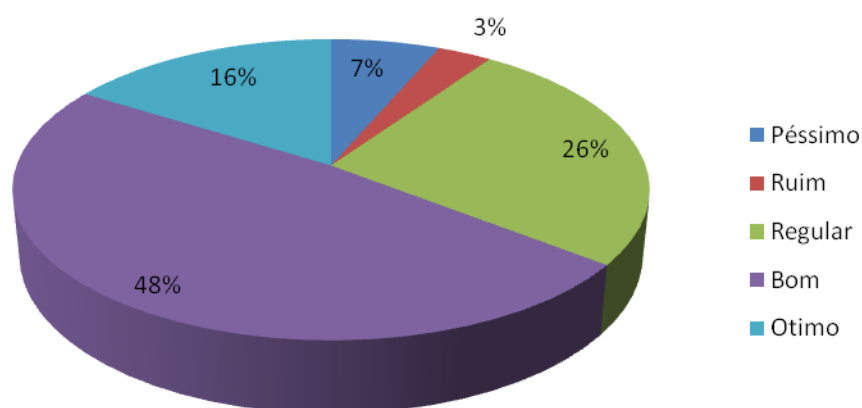
Para alguns indicadores adotamos na escala o valor zero, correspondente ao “não se aplica”, caso o respondente julgar algum indicador pertinente ou não ao seu caso ou curso.

Destes valores tiramos as porcentagens das avaliações dos indicadores.

Vejamos os percentuais de cada indicador avaliado nos gráficos a seguir.

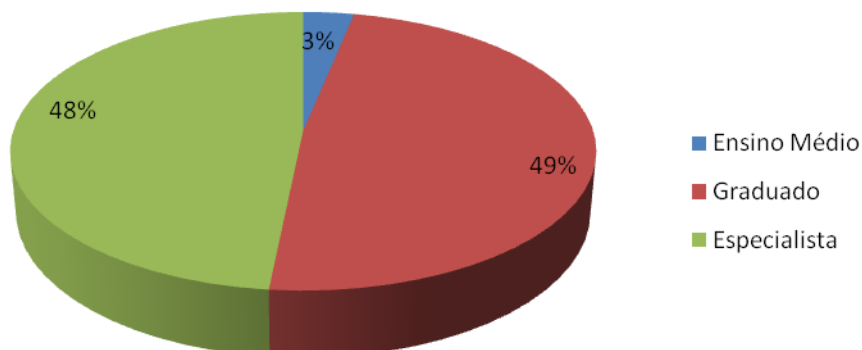
a) Dimensão - Gestão de Pessoas

INDICADOR 1 - Qualificação Profissional: incentivo a participação de programa de bolsa de estudo, capacitação e custeio de despesas para participação em eventos acadêmicos.



Em relação à política de qualificação profissional da IES, 48% a avaliaram com o conceito bom e 25% como regular. Já 16% dos respondentes a avaliaram como ótima. Ainda, 6% avaliaram como péssima e 3% como ruim. Observamos que a maioria se manifestou de forma favorável ao indicador. Somados os percentuais dos conceitos regular, bom e ótimo, a aprovação dessa política obteve 81%.

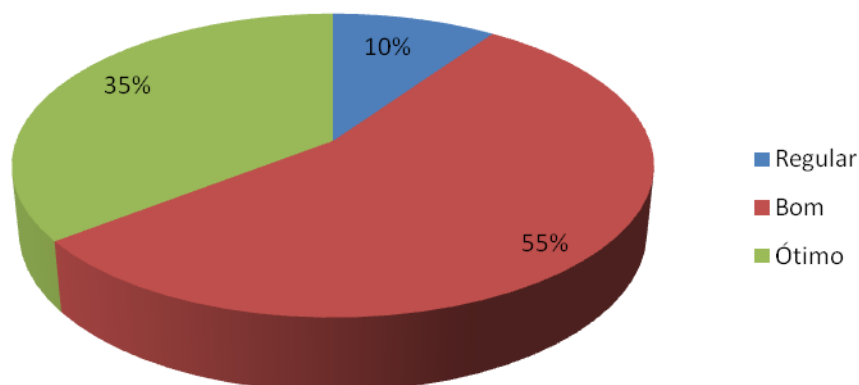
INDICADOR 2 - Formação Acadêmica



Observa-se que dos funcionários que responderam à pesquisa, expressiva maioria (97%) possuem nível superior, destes 48% possuem pós-graduação e apenas 3% ensino médio. Assim, a formação dos colaboradores gera uma prestação de serviço de qualidade, ou pelo menos que num processo de ajustes de gestão, os mesmos apresentam conhecimento técnico para compreenderem e executarem o alinhamento necessário.

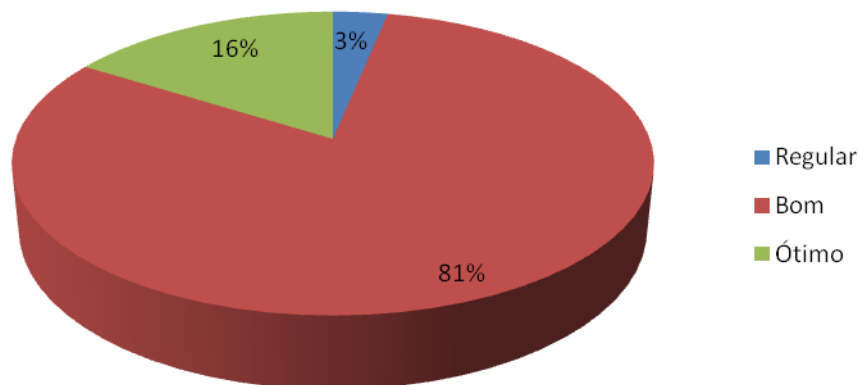
b) Dimensão - Gestão Organizacional

INDICADOR 3 - Atendimento ao Curso: quantidade e qualificação do pessoal técnico e de apoio em relação às exigências dos Cursos.



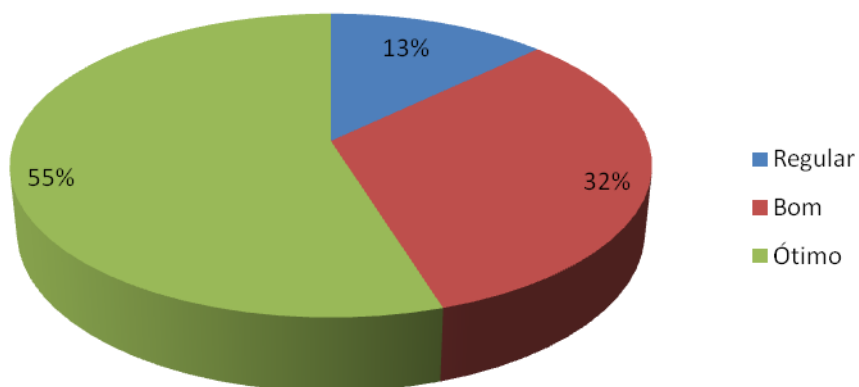
A performance dos colaboradores técnicos que apóiam os cursos foram avaliados com conceito bom e ótimo, para 90% dos entrevistados. Apenas 10% avaliaram como regular. É importante observar que o indicador não recebeu menções mais críticas desse segmento, o que conota que as assessores apresentam conhecimentos específicos que atendem as necessidades do cargo.

INDICADOR 4 - Material de consumo: existe um suprimento contínuo dos materiais necessários à manutenção das atividades dos Cursos e da instituição.



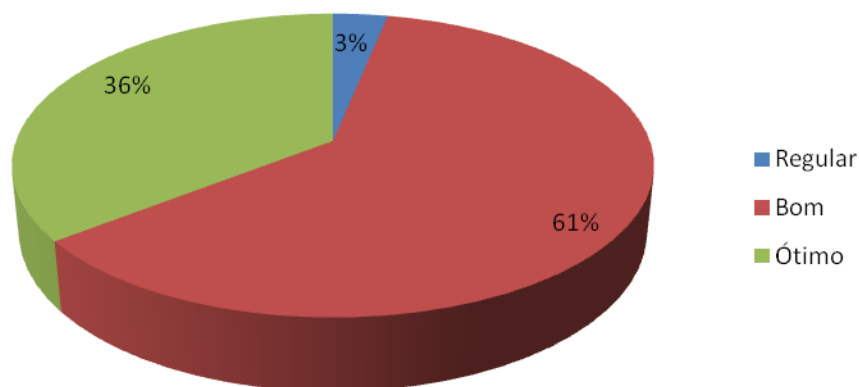
Para uma maioria expressiva dos funcionários técnico-administrativos (97%) avaliam como sendo bom e ótimo a reposição de insumos necessários para o bom funcionamento da IES. Deste modo, entende-se que existem acompanhamento e controle de estoque, visto que apenas 3% apontam como sendo regular a reposição de suprimentos.

INDICADOR 5 - Coordenação: qualificação, tempo dedicado e experiência profissional do coordenador, compatíveis com as necessidades dos Cursos e da Instituição.



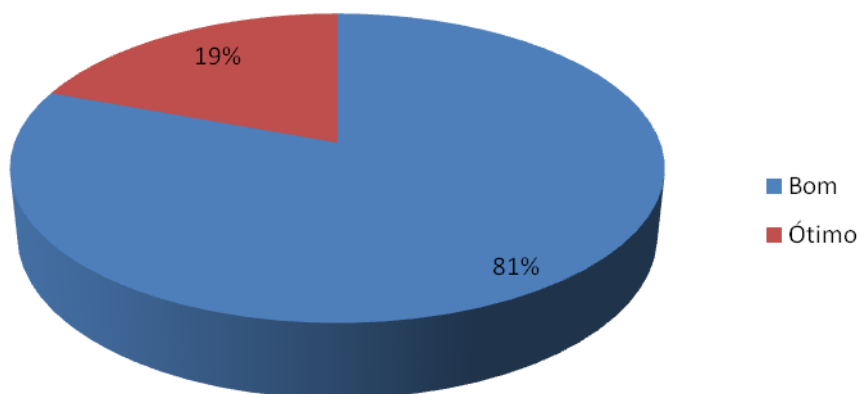
Para 87% dos funcionários que responderam a pesquisa, avaliam como ótimo e bom a compatibilidade do perfil das coordenações quanto às necessidades da IES. Apresentando alinhamento entre os perfis dos coordenadores com a cultura organizacional.

INDICADOR 6 - Orientação: existência de orientação aos alunos em relação ao seu desempenho, matrícula, planejamento acadêmico e trabalhos de final de curso.



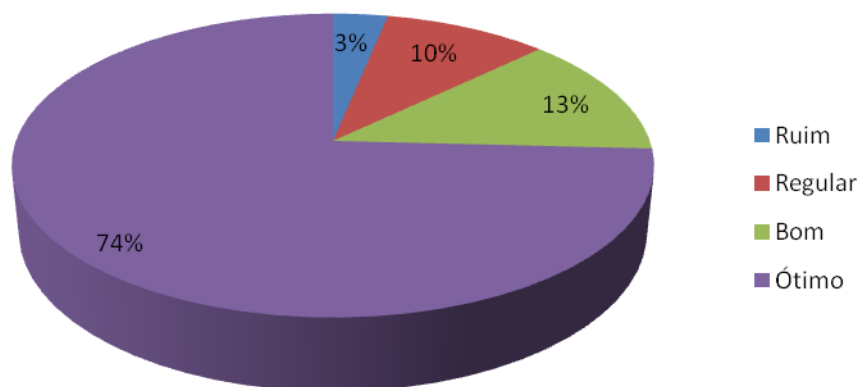
Para a maioria dos entrevistados (97%) apontam haver orientação e direcionamento dos alunos em sua vida acadêmica, e uma ínfima parcela (3%) avalia como regular esse indicador. Todavia, a caracterização dessa orientação conota a percepção dos colaboradores quanto à importância que a IES estende ao seu alunado.

INDICADOR 7 - Comunicação: a divulgação das informações na FESLJ atende as necessidades.



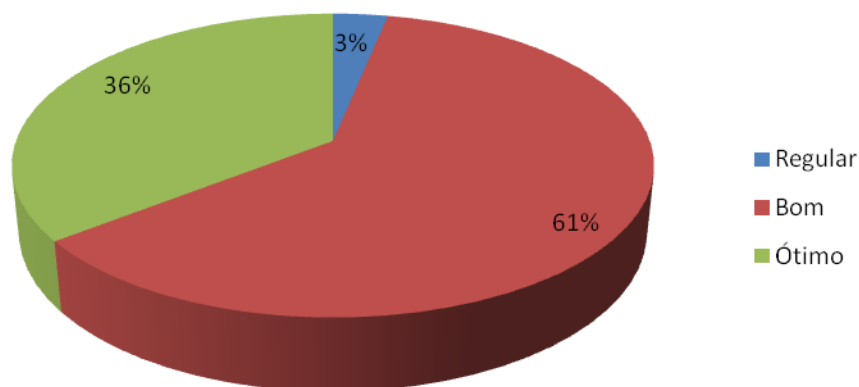
Todos os colaboradores administrativos entrevistados, qualificam como sendo boa e ótima a comunicação interna. Sendo assim, entende-se que as informações são processadas a contento, visto que deixa de aparecer menção regular.

INDICADOR 8 - Atualização: você tem o hábito de acessar o site da FESLJ para se atualizar sobre as informações da instituição.



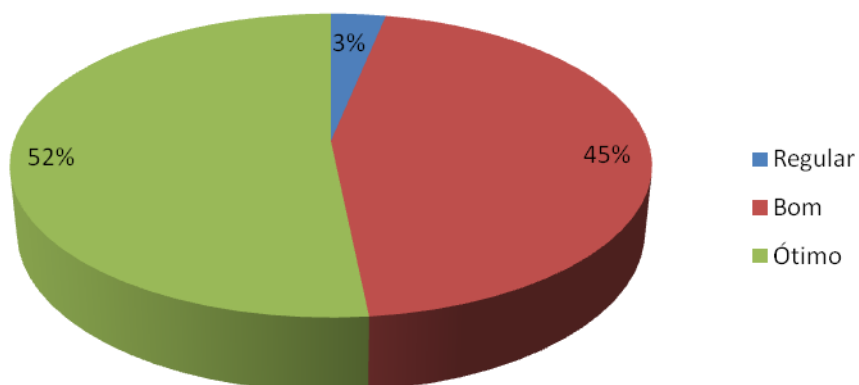
Habitualmente 87% dos entrevistados, acessam o site da instituição para se atualizarem, o que caracteriza preocupação por parte dos colaboradores em se permanecerem por dentro dos últimos acontecimentos da Instituição, como também da IES que preza por estas atualizações como fonte de comunicação interna eficiente, visto que no indicador 7 qualificam a comunicação interna como sendo boa e ótima.

INDICADOR 9 - Relações com entidades públicas e privadas: parcerias em prol da sociedade e comunidade acadêmica.



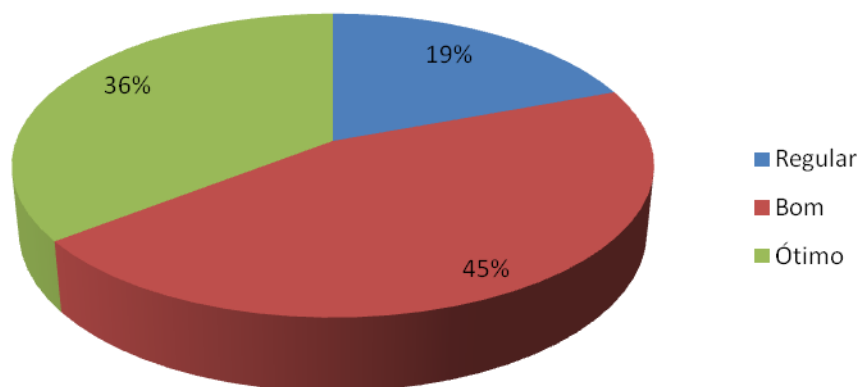
Para 97% dos colaboradores administrativos, avaliam como boa e ótima as parcerias que a IES estabelece, o que conota envolvimento por parte da Instituição nas questões de cunho acadêmico e social, como também uma atenção entre a aproximação da academia com a sociedade. As relações criadas pela FESLJ apontam como frutíferas, visto que, apenas 3% dos entrevistados mencionam como sendo regular esse indicador.

INDICADOR 10 - Desenvolvimento social: promoção de ações de ordem democrática e social, promovendo o desenvolvimento da cidadania.



Para esse indicador, 97% dos funcionários apontam que a IES promove o desenvolvimento social na cidade e região, o que caracteriza a empresa como responsável no contexto do desenvolvimento da cidadania. Esse aspecto, dentro da abordagem de gestão organizacional, proporciona agregação de valor institucional.

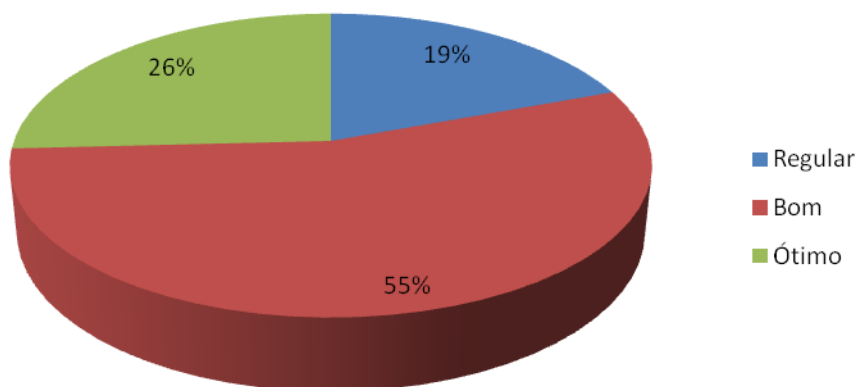
INDICADOR 11 - Representatividade regional: envolvimento em projetos de cunho social e ambiental.



A representatividade da IES na região é considerada como boa e ótima para 81% dos avaliadores. Deste modo, esse indicador só reafirma os anteriores (9 e 10), traçando um perfil organizacional voltado para uma gestão que preza sua responsabilidade social no mercado em que está inserida.

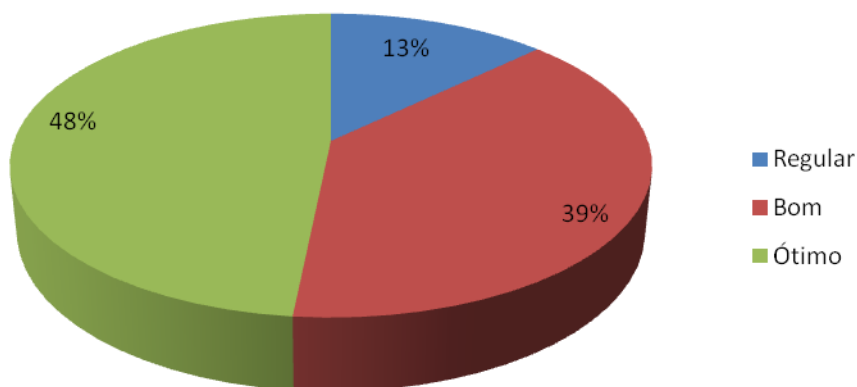
c) Dimensão - Instalações

INDICADOR 12 - Equipamentos didáticos: existência de retroprojetores, TVs, aparelhos de som, data-show, etc. que atendam às necessidades dos cursos.



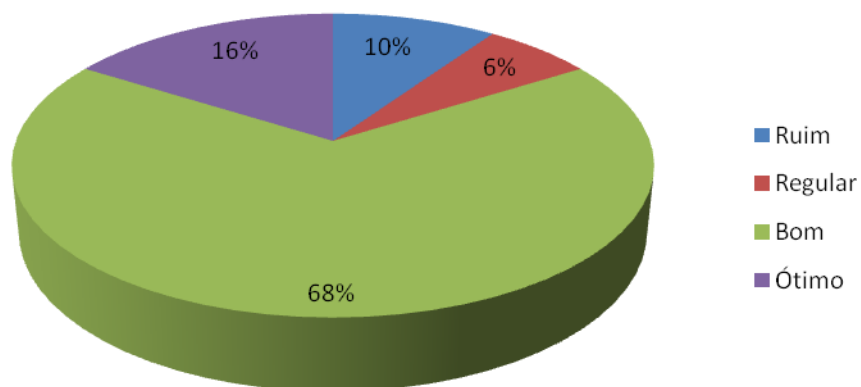
Os equipamentos didáticos da IES, para 81% dos entrevistados são bons e ótimos e apenas 19% apontam como regular. Assim, a FESLJ apresenta recurso tecnológico ajustado às necessidades da empresa.

INDICADOR 13 - Equipamentos científicos: existências de computadores e demais equipamentos necessários ao atendimento das atividades práticas dos cursos.



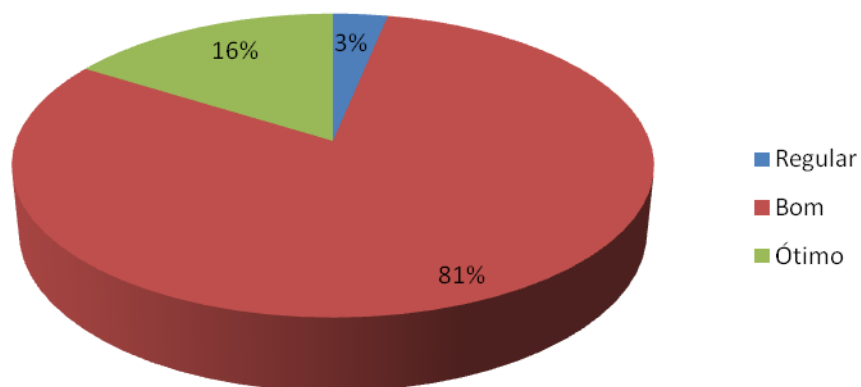
Os computadores são considerados como bons e ótimos para 87% dos avaliadores, e somente 13% avaliam como regulares os equipamentos científicos. Esse indicador aponta os recursos tecnológicos que a FESLJ dispõe atende às necessidades dos cursos.

INDICADOR 14 - Conservação do prédio: limpeza, mobiliário, iluminação, isolamento acústico, refrigeração ou aquecimento.



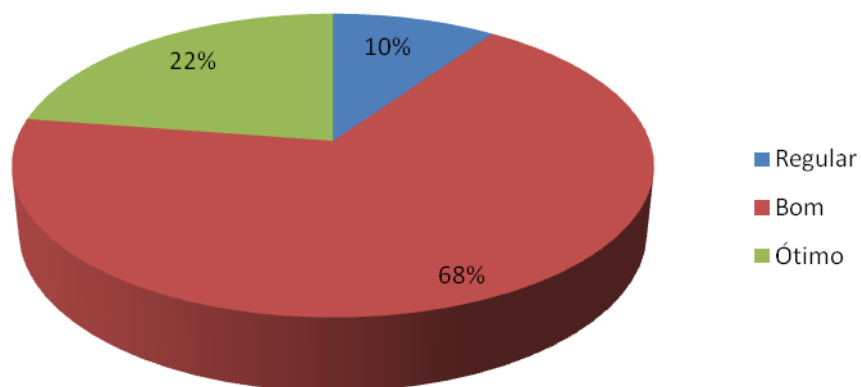
Para 84% dos colaboradores técnico-administrativos, a conservação do prédio é boa e ótima, destes 68% apontam como boa. E 16% avaliam como sendo regular e ruim. Assim, necessita de atenção esse indicador, pelo fato do aparecimento do índice ruim (10%), mesmo sendo um percentual pequeno, merece destaque.

INDICADOR 15 - Salas de aula: adequação do número de salas existentes e sua capacidade às necessidades dos cursos.



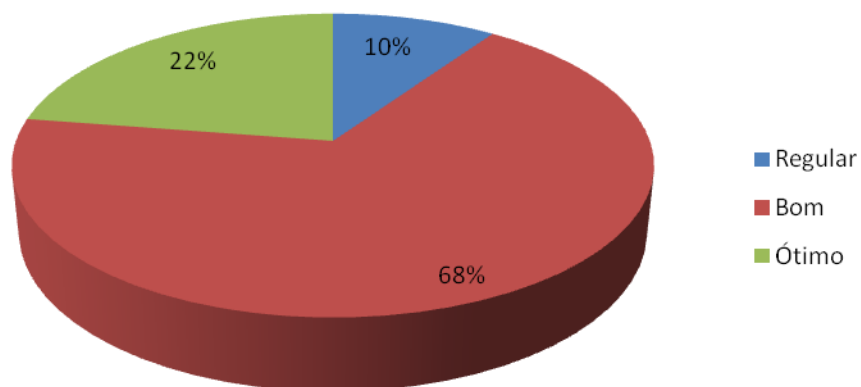
As salas de aulas para 97% atendem as necessidades da IES, esse índice é mais do que satisfatório em relação às quantidades e as capacidades das salas em relação à demanda dos cursos, mesmo aparecendo um índice de 3% como sendo regular. Portanto, a disponibilidade de salas da FESLJ é completamente compatível com as necessidades do mercado em que está inserida.

INDICADOR 16 - Laboratórios: existência e quantidade de laboratórios (área, capacidade total e instalações) dentro das normas técnicas vigentes e adaptados às necessidades dos cursos.



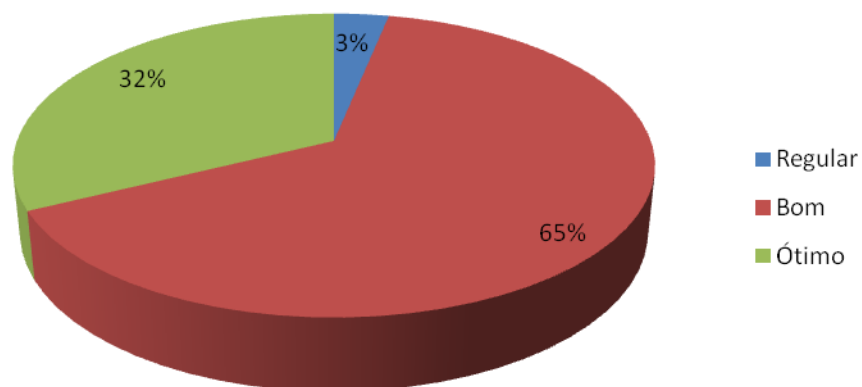
Os laboratórios para 90% dos avaliadores são bons e ótimos, apresentando apenas um percentual de 10% como regular. Vê-se que a FESLJ atende em número e normas vigentes às exigências dos cursos, que demandam pela utilização dessa infra-estrutura.

INDICADOR 17 - Recursos de informática: facilidade de acesso de alunos e professores aos recursos de informática (horários e equipamentos disponíveis).



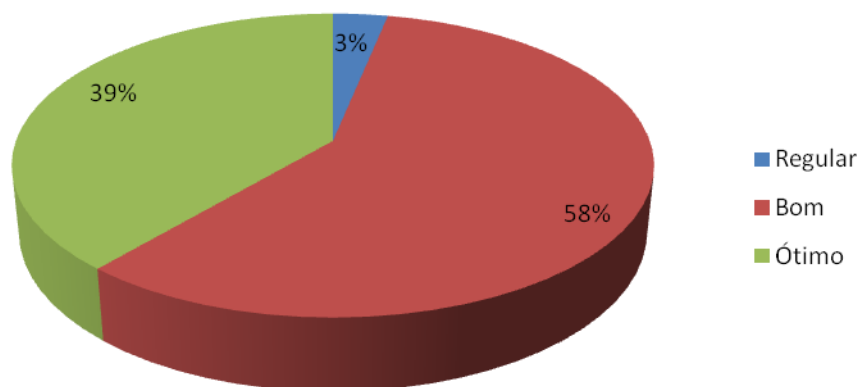
O acesso aos recursos de informática para 90% é bom e ótimo, apresentando somente 10% dos avaliadores como sendo regular. Deste modo, a IES disponibiliza facilidade de acesso como de equipamentos para alunos e professores.

INDICADOR 18 - Softwares: existência de softwares adequados às necessidades das disciplinas e atividades de laboratório.



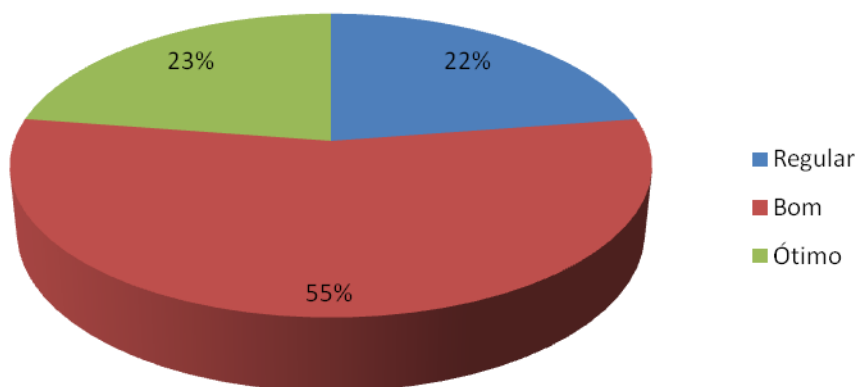
Os softwares dos laboratórios para 97% atendem as necessidades dos cursos, assim apenas 3% apontam como regular. Isso caracteriza o atendimento mais do que satisfatório da existência como de adequação dos softwares às necessidades dos cursos.

INDICADOR 19 - Manutenção: existência de pessoal especializado na montagem e manutenção de equipamentos acadêmicos e de laboratório.



Para 97% dos colaboradores que responderam a pesquisa, avaliam haver pessoal qualificado para a montagem e manutenção dos equipamentos dos laboratórios de informática. E apenas para 3% apontam como regular, deste modo, é plenamente satisfatório o atendimento desse indicador.

INDICADOR 20 - Adequação do layout das instalações a uma instituição de ensino: áreas de circulação, de lazer, sanitários, cantinas e/ou restaurantes, área de convivência estudantil.



Para 77% dos pesquisados a infra-estrutura do prédio é boa e ótima para a adequação de uma IES. Assim, 22% dos avaliados apontam como regular e isso merece atenção e levantamento das necessidades reais de melhoria predial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais alocados no setor Técnico Administrativo avaliaram as Dimensões: Gestão de Pessoas, Gestão Organizacional e Instalações e que foram consideradas boas as condições da IES.

Dimensão Gestão de Pessoas – percebe-se a existência de incentivo ao desenvolvimento e qualificação dos colaboradores, visto que 48% são especialistas. Portanto deixa de ser uma política formal de recursos humanos, visto que, 20% avaliaram de ruim a péssimo o incentivo ao aperfeiçoamento.

Ações da IES: criação, recentemente, de um Comitê de Plano de Carreira visando o início de uma política de recursos humanos que contemplem os colaboradores técnicos como também os professores.

Comparativo de performance: percebe-se um processo de amadurecimento quanto à importância de se ter profissionais melhores preparados quanto satisfeitos, isso demonstra uma melhora em relação às duas últimas avaliações internas.

Dimensão Gestão Organizacional – contempla nove indicadores perfazendo uma avaliação positiva acerca dos processos de gerenciamento da unidade, visto que, 53% mencionam ser bom e 39,5% como ótimo os quesitos como: atendimento ao curso, disponibilidade de material de consumo, qualificação dos coordenadores, orientação aos alunos sobre seu desempenho, comunicação interna, acesso ao site para atualização sobre a instituição, parcerias com entidades privadas e públicas, política de desenvolvimento social e representativa regional da IES.

Ações da IES: reestruturação do setor de eventos ficando responsável também pela comunicação interna da entidade, aumento da atuação do CAPE – Centro de Apoio Psicológico e Educacional em que oferecerá aos alunos um Programa de Nivelamento, a princípio, em Língua Portuguesa e Matemática, além da continuidade dos trabalhos de suporte psicológico e psicopedagógico aos alunos.

Comparativo de performance: aumento da importância quanto da necessidade de melhoria em relação à comunicação interna e apoio numa melhor estruturação das formaturas, assim como também a ampliação do CAPE que já era uma reivindicação em avaliações anteriores.

Dimensão Instalações – contempla nove indicadores perfazendo uma avaliação positiva acerca das instalações, visto que, 61% mencionam ser boas a infra-estrutura e 28% como sendo ótimas e que envolvem os quesitos como: equipamentos didáticos e científicos; conservação predial; adequação das salas de aula, laboratórios e áreas de convivência estudantil; recursos de informática assim como softwares e suporte técnico.

Ações da IES: desde 2009, vem se ampliando os investimentos na infra-estrutura predial, como também a troca de equipamentos e aparelhos de ar-condicionado, aquisição de uma nova plataforma de educação, atualização do acervo da biblioteca.

Comparativo de performance: aumento de recursos para os reparos e manutenção na infra-estrutura predial e de equipamentos, e que em avaliações anteriores já se viam como necessidades apontadas pelos avaliadores.

O panorama avaliativo apontado pelo setor é positivo, portanto requer continuidade, frequência e assertividade nas dimensões avaliadas. E que demanda constante ajustes de gestão organizacional em que contemplem ações de melhoria contínua em recursos relacionados à infra-estrutura e equipamentos/maquinários, como no fomento de uma real Política de Gestão de Pessoas, zelo pelas parcerias existentes e continuidade na efetividade de ações sociais que caracterizam a FESLJ, e sem falar no fortalecimento da Identidade Organizacional da IES.

Recomendações da CPA

Percebe-se uma evolução positiva acerca das Dimensões: Gestão de Pessoas, Gestão Organizacional e Instalações. Deste modo, a Comissão recomenda que as ações iniciadas sejam contínuas e que se estabeleça um planejamento em que vise ações a curto, médio e longo prazos. Todavia, isso requer um alinhamento das estratégias de negócios com o desenvolvimento das pessoas, e que cumine no desenvolvimento organizacional e no fortalecimento da IES na região de sua inserção.

Os indicadores apontados na pesquisa, num total de 20, apenas o de qualificação profissional (10%), o de atualização sobre os acontecimentos da IES (13%), e o de conservação predial (10%), aparecem um índice insatisfatório, mesmo sendo um pequeno percentual, demanda atenção, visto que poderá acarretar em uma curva descendente de desempenho institucional.

Assim, um ponto a ser considerado, é a efetividade de uma real Política de Gestão de Pessoas, para que com isso, se torne claro para os colaboradores, as vantagens e possibilidades de desenvolvimento profissional. Para se iniciar esse processo, deve-se mapear as competências da instituição e posteriormente a dos colaboradores, deste modo saberá quais são as que a FESLJ têm e quais precisa adquirir para se manter competitiva no mercado. Com base neste levantamento, é que se constrói uma eficiente e eficaz Política de Recursos Humanos, e que engloba o alinhamento de todos os subsistemas de RH além de estar alicerçado nos princípios e valores da IES, norteando assim, o comportamento de seus colaboradores técnicos e acadêmicos propiciando a excelência organizacional.

Outro fator, é a elaboração de um Planejamento Orçamentário acerca dos investimentos em equipamentos e infra-estrutura predial, que contemplem o curto, médio e longo prazos. Isso fará que a IES tenha um mapa de necessidades e viabilidades financeiras, e assim terá condições de se estipular as prioridades da instituição e a elaboração de um cronograma de implantação e implementação.

Como apresentado, acima, nas Considerações Finais, é de ciência da CPA os ajustes de gestão como o de investimento financeiro, e isso está gerando mudanças nos níveis de recursos e processos organizacionais, e que gradativamente será incorporado pelas pessoas em sua rotina. Portanto, para que essas ações sejam articuladas e visem o amadurecimento e crescimento da instituição, necessita do envolvimento e comprometimento de todas as áreas e que estas sejam dirigidas pela alta gestão da IES. Assim, todo e qualquer Plano de Ação estará alicerçado na Identidade da FESLJ e fundamentado no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

BIBLIOGRAFIA

AGUERRONDO, Inês. Argentina, 1995: Uma transformação educacional em marcha. In: LINDINGER, Marília Miranda (ORG.). **Políticas públicas de qualidade na educação básica/** Conselho Nacional de Secretaria da Educação – CONSED. Brasília: UNICEF, 1996, p.68-98.

ARRETCHE, Marta T.S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.) **Avaliação de políticas sociais:** uma questão em debate. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1999.

BELLONI, Isaura; MAGALHÃES, Heitor de; SOUSA, Luiza Costa de. **Metodologia de avaliação em políticas públicas.** São Paulo: Cortez, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais.** Rio de Janeiro, Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, José, BALZAN, Newton César. **Avaliação institucional:** teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 2000.

FARIA, Regina M. Avaliação de programas sociais – evoluções e tendências. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.) **Avaliação de políticas sociais:** uma questão em debate. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1999.

FREY, Claus. **Análise de políticas:** algumas reflexões conceituais e suas implicações para a situação brasileira. U.F. de Santa Catarina. Cadernos de Pesquisa n.º 18, setembro, 1999.

GUERRA, Ángel Santos. **La evaluación:** un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Ediciones Aljibe, 1993.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva 1970.

LINDBLON, C.E. **O processo de decisão política.** Brasília, Ed. UnB, 1981.

NÓVOA, Antoni. Relação Escola – Sociedade: “Novas Respostas para um velho Problema”. In: III CONGRESSO ESTADUAL PAULISTA SOBRE A FORMAÇÃO DE EDUCADORES, 1994, Águas de São Pedro, SP, p. 17-36.

SOUZA, C. B. G. **Programa de Formação contínua de Especialistas em Educação - Elaboração e Análise de Projetos.** In: LUIS, A.; BARROSO, J.; PINHAL, J. (Org.). A Administração da Educação: Investiga, Formação e Práticas. Forum Português de Administração Educacional, 1997, Portugal.

SOUZA, Cláudio Benedito Gomide de. Planejamento, avaliação e controle: conceitos e operações fundamentais para a gestão participativa. In: BRIS, Mario Martin; GARCIA, Leonor Margaleff. **La calidad educativa en un**

mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas. Madrid: Universidad de Alcalá, 2001.

SOUZA, Cláudio Benedito Gomide de, FISCARELLI, Silvio Henrique, SQUILASSE, Maria do Carmo, TURQUETI, Adriana da Silva. Metodologia e procedimento para avaliação de programas de formação continuada: PEC-Municípios. In: **VII Encontro de Pesquisa em Educação no Brasil / Região Sudeste**, Águas de Lindóia-SP. , 2005.