

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO



2005

AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
CAPÍTULO I – A MISSÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	
1. Introdução	8
2. Considerações Iniciais sobre a Auto-Avaliação da Identidade Institucional da FESO	9
3. Dados e Informações: Resultados do Projeto 1 – <i>Como a FESO se diz</i>	10
4. A missão e o Plano de Desenvolvimento	13
5. Conclusões: Pontos Fortes, Potencialidades, Fragilidades e Recomendações	15
5.1. Em relação ao Regimento Unificado	16
5.1.1. Ponto Forte	16
5.1.2. Pontos Fracos	17
5.1.3. Potencialidade	17
5.1.4. Recomendação	17
5.2. Em relação aos Pareceres e Resolução – Conselho de Ensino e Pesquisa e Conselho de Administração Superior – CEP/CAS	18
5.2.1. Ponto Positivo	18
5.2.2. Ponto Fraco	18
5.2.3. Potencialidade	18
5.2.4. Recomendações	18
5.3. Em relação ao Projeto Institucional, PDI e Plano de Metas	19
5.3.1. Pontos Fortes	19
5.3.2. Pontos Fracos	19
5.3.3. Potencialidade	19
5.3.4. Recomendações	20
CAPÍTULO II – POLÍTICA PARA O ENSINO, A PESQUISA, A PÓS-GRADUAÇÃO E A EXTENSÃO	
1. Introdução	21
2. Graduação	21
2.1. Análise dos Resultados	24

2.2. Conclusão	27
2.2.1. Forças/Potencialidades	28
2.2.2. Fragilidades/Pontos que Requerem Melhoria	28
2.2.3. Recomendações	29
3. Pós-Graduação	29
3.1. Dados e Informações	32
3.2. Residência Médica	35
3.3. Residência Multiprofissional em Saúde da Família (DOU-2001-Seção 3-30 Out. Convênio 058/01)	36
3.4. Conclusão	37
3.4.1. Forças/Potencialidades	37
3.4.2. Fragilidades/Pontos que Requerem Melhoria	38
3.4.3. Recomendações	38
4. Pesquisa	38
4.1. Dados e Informações	39
4.2. Conclusão	42
4.2.1. Forças/Potencialidades	42
4.2.2. Fragilidades/Pontos que Requerem Melhorias	43
4.2.3. Recomendações	43
5. Extensão	43
5.1. Dados e Informações	44
5.2. Dados Quantitativos Relativos a Eventos na Extensão	48
5.3. Conclusão	50
5.3.1. Forças/Potencialidades	50
5.3.2. Fragilidades/Pontos que Requerem Melhorias	51
5.3.3. Recomendações	51
CAPÍTULO III – A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FESO	53
1. Introdução	53
2. Auto-Avaliação da Responsabilidade Social	54
3. Resultados da Pesquisa sobre a Responsabilidade Social da FESO	55
4. Subprojeto 1 – Como a FESO concretiza sua missão em políticas e práticas de formação e de intervenção em prol desenvolvimento do município e da região	56
4.1. Responsabilidade Social: Contribuição para o Desenvolvimento do Município	60
4.1.1. Na Área de Saúde	60

4.1.2. Contribuição para o Crescimento Socioeconômico	61
5. Subprojeto 2 - Como a FESO Concretiza sua Missão no Âmbito da Responsabilidade Social, principalmente, no que diz Respeito às Políticas de Inclusão Social	64
5.1. Inclusão Social	64
5.2. Bolsas de Estudo	65
5.3. Inclusão de Portadores de Necessidade Especiais	66
5.4. Inclusão Digital	66
5.5. Inserção Regional	66
5.6. Atividades Culturais	66
6. Subprojeto 2 - Como a FESO concretiza sua missão no âmbito da responsabilidade Social em suas relações com o meio social, o setor público, o setor produtivo, o mercado de trabalho e com as instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis no município e na região.....	67
6.1. Relações com o meio social	67
6.2. Relações com o setor público	69
6.3. Relações com o setor produtivo e o mercado de trabalho	70
6.4. Relações com as instituições sociais, culturais e educativas	70
7. A auto-avaliação institucional da responsabilidade social – análise e interpretações	70
8. Conclusão – pontos fortes e potencialidades, fragilidades e recomendações	71
8.1. Aspectos gerais	71
8.1.1. Pontos fortes	71
8.1.2. Potencialidade.....	72
8.1.3. Ponto Fraco	72
8.1.4. Recomendações	72
8.2. Atividades de Ensino	72
8.2.1. Pontos fortes	72
8.2.2. Potencialidade.....	72
8.2.3. Recomendações	73
8.3. Atividades de Extensão e Pesquisa.....	73
8.3.1. Pontos fortes	73
8.3.2. Potencialidade.....	73
8.3.3. Pontos Fracos.....	73
8.3.4. Recomendações	73
8.4. Área de Saúde.....	74

8.4.1. Pontos fortes	74
8.4.2. Potencialidade.....	74
8.4.3. Pontos Fracos.....	74
8.4.4. Recomendações	75
8.5. Contribuição para o crescimento socioeconômico / setor produtivo / mercado de trabalho	75
8.5.1. Pontos fortes	75
8.5.2. Potencialidade.....	75
8.5.3. Pontos Fracos.....	75
8.5.4. Recomendações	76
8.6. Bolsas de Estudo	76
8.6.1. Pontos fortes	76
8.6.2. Potencialidade.....	76
8.6.3. Recomendações	76
8.7. Inclusão Social / Inclusão Digital / Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais.....	77
8.7.1. Pontos fortes	77
8.7.2. Potencialidade.....	77
8.7.3. Pontos Fracos.....	77
8.7.4. Recomendações	77
8.8. Inserção Regional	77
8.8.1. Pontos fortes	78
8.8.2. Potencialidade.....	78
8.8.3. Recomendações	78
CAPÍTULO IV– A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE.....	79
1. Introdução	79
2. Metodologia.....	79
3. Estratégias e recursos da comunicação interna e externa.....	80
4. Conclusão.....	87
4.1. Fragilidades.....	87
4.2. Potencialidades.....	88
5. Recomendações	89
CAPÍTULO V– AS POLÍTICAS DE PESSOAL DA INSTITUIÇÃO.....	91
1. Introdução	91

2. Quantitativo de Recursos Humanos Existentes.....	92
3. Recrutamento, Seleção, Contratação e Progressão de Pessoal.....	98
3.1. Docente.....	98
3.1.1. Práticas de Contratação nos Centros	99
3.2. Centro Educacional Serra dos Órgãos - CESO.....	99
3.3. Política de Remuneração e Contratação do Corpo Técnico-Administrativo.....	100
3.4. Política de Remuneração e Contratação do HCTCO.....	101
4. Articulação Planejamento/Avaliação	101
5. Qualificação e Desenvolvimento dos Corpos Docente e Técnico-Administrativo.....	102
6. Assistência e Melhoria da Qualidade de Vida	103
7. Conclusão.....	103
7.1. Potencialidades	104
7.2. Fragilidades	105
7.3. Recomendações	105
CAPÍTULO VI– ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO.....	107
1. Introdução	107
2. Análise Documental.....	107
3. Manifestações verbais e comportamentais da comunidade acadêmica em função de documentos oficiais.....	108
3.1. Em função do Projeto de Pesquisa 1 – Como a FESO se diz	108
3.2. Em função da análise do PDI.....	110
3.3. Em função do Projeto de Pesquisa 9 – Organização e gestão da instituição e infraestrutura	111
3.4. Em função do Projeto de Pesquisa 11 – Planejamento e avaliação.....	118
4. Conclusão.....	120
4.1. Potencialidades	120
4.2. Fragilidades	121
4.3. Recomendações	123
CAPÍTULO VII– INFRA-ESTRUTURA FÍSICA.....	124
1. Introdução	124
2. Ações Programadas e Realizadas.....	124
2.1. Análise Documental.....	124

3. A visão dos avaliadores externos em 2004 – avaliação da transformação das Faculdades Unificadas em Centro Universitário em comparação com a avaliação interna	134
4. Conclusão.....	136
4.1. Potencialidades	136
4.2. Fragilidades	136
4.3. Recomendações	137
CAPÍTULO VIII– PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	138
1. Introdução	138
2. Avaliação Institucional da FESO	138
2.1. História.....	138
3. Ações acadêmico-administrativas em função dos resultados da auto-avaliação	141
4. Ações acadêmico-administrativas em função dos resultados das avaliações do MEC	148
5. Articulação entre os resultados das avaliações externas e da auto-avaliação	150
6. Conclusão.....	151
6.1. Potencialidades	151
6.2. Fragilidades	152
6.3. Recomendações	152
CAPÍTULO IX– POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AO ESTUDANTE	153
1. Introdução	153
2. Políticas de acesso, permanência e atendimento aos estudantes.....	153
2.1. Evasão.....	156
2.2. Bolsas de Estudo	156
2.3. Políticas de participação dos estudantes nas atividades de estágio, extensão, iniciação científica e eventos	157
2.4. Políticas de incentivo para a criação de empresas juniores	158
2.5. Acompanhamento dos egressos	159
3. Conclusão.....	160
3.1. Potencialidades	160
3.2. Fragilidades	161
3.3. Recomendações	161
CAPÍTULO X– SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO	162
1. Introdução	162
2. Contextualizando a sustentabilidade financeira.....	162

2.1. Como a FESO se mantém – resultados do grupo de pesquisa – sustentabilidade financeira – tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior	165
3. Conclusão.....	167
3.1. Potencialidades	167
3.2. Fragilidades	168
3.2.1. Causas externas	168
3.2.2. Causas internas	168
3.3. Recomendações	168
CONSIDERAÇÕES FINAIS	170
GLOSSÁRIO	176
ANEXOS	178

INTRODUÇÃO

A auto-avaliação é um processo permanente de reflexão sobre a realidade, possibilitando o auto-conhecimento institucional. Conhecer-se, e perceber-se como criadores de uma identidade própria e autônoma, é um grande desafio que mobiliza e co-responsabiliza diferentes atores educativos. É desse modo que a instituição pode ser percebida como espaço de formação, auto-formação e de investigação.

A construção de uma identidade própria foi o pressuposto básico no processo iniciado em 1999. Ao longo de 2000/2004, foram realizadas revisões e aperfeiçoamentos, culminando com a elaboração, em 2005, de um modelo de avaliação que, ao mesmo tempo, evidenciasse essa construção e contemplasse as dez dimensões preconizadas pelo SINAES.

Esse pressuposto norteou a concepção de avaliação adotada - formativa, compreensiva e emancipatória - com base em critérios científicos de avaliação e com a participação dos diversos atores institucionais.

Coerente com esta concepção, constituiu-se a Comissão Própria de Avaliação, com a eleição e composição de seus membros.

Para que todos os membros da CPA se inteirassem do novo modelo de avaliação instituído pelo MEC, foi realizado um estudo sobre a CONAES, evidenciando as 10 dimensões do SINAES e suas relações com os documentos institucionais necessários. Esse estudo foi disponibilizado e discutido com todos.

Um projeto de investigação avaliativa foi então elaborado pela Prof^ª Margot Madeira, incorporada à CPA como consultora e coordenadora do referido projeto. Com o objetivo de integrar a comunidade FESO ao processo de auto-avaliação a ser desenvolvido, o projeto foi apresentado aos professores, funcionários e estudantes sob a forma de um esquema, um quadro geral, em uma reunião aberta à participação de professores, funcionários e estudantes, realizada em 01/03/2005.

Em 08/04/2005, foi iniciada uma campanha da CPA destinada à divulgação dos trabalhos, à mobilização dos grupos de avaliação constituídos e à emissão de informativos de circulação interna. Nessa ocasião foi revisto o Regimento Interno da antiga CPA, adequando-o aos pressupostos e critérios da Comissão Própria de Avaliação, instituída de acordo com as normas estabelecidas pelo SINAES.

Em 15/04/2005, iniciou-se o processo de auto-avaliação norteado pelo modelo sugerido, enfatizando-se que o projeto de investigação seria um dos subsídios da avaliação institucional e que o processo avaliativo deveria contemplar os seguintes aspectos:

- avaliação em processo;
- avaliação transformadora;
- avaliação de caráter ativo e não apenas de caráter descritivo;
- avaliação por sínteses progressivas ;
- avaliação credibilizada pelos atores internos;
- valorização de diferentes instrumentos de avaliação trabalhando com as abordagens qualitativa e quantitativa no processo de investigação.

Além disso, enfatizou-se a necessidade de os projetos de investigação a serem desenvolvidos respeitarem critérios e coerências metodológicas na redação dos relatórios.

No dia 06/05/2005, foram apresentados os 13 grupos de pesquisa organizados, com seus membros de referência, pesquisadores, auxiliares de pesquisa e estagiários. Foi criada, também, uma infra-estrutura de apoio aos projetos, disponibilizando-se gravadores, acesso e reprodução de documentos necessários, entre outras providências.

No dia 13/05/2005, a proposta de promover a auto-avaliação sob a forma de investigação foi institucionalizada como uma linha de investigação integradora em avaliação institucional, em consonância com as dez dimensões preconizadas pelo SINAES, com dotação orçamentária. Os projetos, mesmo com características distintas, tinham um núcleo comum, havendo necessidade de inter-relacionamento entre eles.

Conforme dito anteriormente, cada projeto teve um membro de referência com a função de facilitador, inclusive na obtenção dos dados necessários, e foi composto por um ou dois pesquisadores, auxiliares de pesquisa e estagiários de pesquisa, envolvendo um número significativo de membros da comunidade FESO no processo de auto-avaliação, conforme evidenciado na tabela em anexo.

Em 10/06/2005, o regimento da CPA foi enviado à aprovação do CEP – Conselho de Ensino e Pesquisa - com emendas que incluíam suplentes para os segmentos representativos que deveriam compor a comissão. A partir dessa data, o site da instituição passou a divulgar informações sobre a CPA 2005, tais como o projeto de auto-avaliação aprovado pela CONAES e o andamento dos 13 projetos de auto-avaliação em curso.

No dia 02/09/2005, foi realizado um seminário no Auditório Omar Magalhães, de 8 h às 18:00 horas, para divulgação à comunidade FESO sobre o estágio atual dos projetos de pesquisa, troca de informações e interação.

Em 14/10/2005 novos membros foram incorporados à CPA por meio de eleição pelos seus pares: os professores Aprígio Augusto Bezerra e Kátia Cristina Fellipe; o estudante Douglas de Almeida e o representante da comunidade Sr. Jarbas Carvalho.

Em 04/11/2005, foi realizado um outro seminário na multimídia da Biomédica, no horário compreendido entre 8 h e 12 horas, com o mesmo objetivo.

Em 18/11/2005 a CPA definiu a comissão de relatoria da auto-avaliação institucional, composta por cinco membros. Dois desses membros compareceram a uma oficina regional de apoio à auto-avaliação, realizada pela CONAES nos dias 14 e 15 de dezembro, na UFRJ - Campus Praia Vermelha.

Os relatórios dos projetos de pesquisa começaram a ser entregues à CPA em 02/12/2005. A instituição pretende, a partir dessa experiência, instituir uma linha de investigação em avaliação institucional.

Conforme evidenciado anteriormente, os 13 projetos de pesquisa representaram um dos subsídios utilizados pela CPA para a realização do processo de auto-avaliação e elaboração do relatório conclusivo.

A construção da metodologia e dos instrumentos de avaliação foi influenciada pela concepção de avaliação adotada.

Valorizou-se muito mais a abordagem qualitativa, levando-se em conta a participação, as percepções e representações dos sujeitos envolvidos.

Nesse sentido, foram utilizados nos projetos de investigação entrevistas semi-estruturadas com informantes qualificados, grupos focais, observação participante e análise documental.

Quando necessário, foi utilizada a abordagem quantitativa, com aplicação de questionário. Nesse caso, teve-se o cuidado de construir os instrumentos utilizados trabalhando-se com a idéia de números contínuos, através de escalas de Likert, e de dar tratamento qualitativo aos dados obtidos, sempre que possível.

A combinação e o cruzamento de dados e métodos – triangulação – foi uma técnica utilizada pelo grupo de relatoria, visando à integração entre as dimensões, os projetos de investigação elaborados e os documentos analisados, principalmente o PDI, os Planos de Metas 2001 – 2005 e o Projeto Político-Pedagógico Institucional, em construção, na elaboração do relatório final.

Com base nessa premissa, o grupo de relatoria optou por dar tratamento de capítulo a cada dimensão avaliada, preservando-se o caráter e as especificidades de cada uma, evidenciando-se, ao final, as fragilidades, as potencialidades e as recomendações necessárias.

Essa estruturação encaminhou a análise e a síntese do conjunto de resultados e as recomendações que deverão subsidiar a revisão do PDI 2001-2007, a construção do Plano de Metas 2006 e do PDI 2007-2012.

Esta introdução evidenciou os pressupostos de avaliação e a metodologia utilizada; os capítulos I a X, as dimensões analisadas. Nas considerações finais, a partir das análises, são evidenciadas as recomendações sobre o processo de auto-avaliação que deverão nortear as ações e transformações necessárias.

CAPÍTULO I

A MISSÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

1. Introdução

O presente Relatório Geral incorporou, neste item, a avaliação da missão da FESO e de seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

A elaboração desta avaliação seguiu uma dupla orientação. Numa visão objetiva, verificou-se como a FESO se concebe e se define institucionalmente, na sua estrutura, no seu funcionamento e na sua missão. Procurou-se, numa visão subjetiva, analisar como é percebida pela comunidade interna e externa a definição ou a concepção institucional que a FESO tem de si própria.

Em seis anos de esforços de auto-avaliação iniciados em 1999, esta é a primeira vez em que a instituição faz uma avaliação de sua própria missão, consubstanciada em um Plano de Desenvolvimento Institucional, por influência e orientação do SINAES, e pela necessidade de preparar-se para a elaboração e formulação de um próximo PDI.

A base para este item da auto-avaliação – Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional - foi o Roteiro de Auto-avaliação Institucional – 2004 e o documento Avaliação Externa das Instituições do Ensino Superior fornecidos pelo SINAES. A estas diretrizes procurou-se responder com a análise e interpretação dos resultados de um dos treze projetos desenvolvidos pela CPA: Projeto 1: *Como a FESO se diz?*

A auto-avaliação institucional neste item se fez a partir dos documentos normativos da FESO, partindo-se dos pressupostos das políticas e práticas de afirmação do perfil institucional que concretizam sua missão.

Releva notar, porém, que, ao se iniciar esta auto-avaliação, já estava em curso uma das metas anuais do Plano de Metas 2005, que tinha por objeto a análise dos instrumentos

normativos da IES com o objetivo de uma crítica em função de sua atualização. Esta meta foi integrada ao Projeto 1 da CPA – 2005.

2. Considerações Iniciais sobre a Auto-Avaliação da Identidade Institucional da FESO

Percebeu-se a grande orientação assumida no PDI – 2002 / 2007. Ela se consagrou na formulação precisa e clara da missão da FESO: *“promover a educação, ciência e cultura, constituindo-se num pólo de desenvolvimento regional, de modo a contribuir para a construção de uma sociedade justa, solidária e ética” (PDI 2002-2007).*

Em seguida, constatou-se, na elaboração do Projeto-Político Pedagógico Institucional, em fase de formulação final, a diretriz de dar ao conhecimento o papel central nas funções da instituição. Nisto estaria a raiz da consistência institucional e da coerência operacional desta organização. O conhecimento é tomado como pólo nuclear e como foco de toda a atividade da instituição, tal como foi proposto em uma oficina promovida ainda em outubro de 2003, nas primeiras discussões de mobilização da comunidade para uma proposta de PPPI. Pelo PPPI-FESO, esta é uma instituição que pretende inserir-se numa cultura e numa sociedade do conhecimento. Ele se produz na investigação ou pesquisa. Constrói-se e comunica-se no ensino. Aplica-se e transfere-se na extensão. É nesta perspectiva de um modelo teórico de integração e de indissociabilidade entre as funções de ensino, pesquisa e extensão que a FESO define sua identidade de organização, através de seu Projeto Político-Pedagógico Institucional, com referência a seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

A avaliação da Missão e do Plano de Desenvolvimento Institucional se fez, sobretudo, na consideração histórica da FESO em sua trajetória de 40 anos. Nesta evolução percebe-se sempre a fidelidade da Fundação a suas origens com um real caráter público de não visar somente à apropriação de lucro, como também não é propriedade de indivíduo ou grupo, caracterizando-se como uma organização social e comunitária de responsabilidade social. Por esta consideração, a Dimensão 1 da auto-avaliação está ligada à Dimensão 3, que aborda a responsabilidade social.

Notou-se que, na instituição, a consciência destas relações institucionais entre o seu modelo estrutural e sua aplicação ou funcionamento deve ser mais incrementada em função de como a FESO se diz e como se percebe a FESO.

Antes de tudo, importa considerar os documentos oficiais da IES como marcos norteadores da organização estrutural e funcional da instituição, de seu processo de desenvolvimento, expansão e consolidação. Na FESO, estes documentos referenciais são de dois níveis: primeiro, aqueles estabelecidos por lei e pelo direito (estatutos, regulamentos e regimentos) tais como aparecem na primeira parte deste relatório (Dimensão 1. Projeto 1) e como constantes do Plano de Metas 2005 da FESO, que já previa na sua elaboração em 2004 a revisão e atualização destes instrumentos de ordem legal; segundo, os instrumentos de normatização da dinâmica assumida pela instituição: o Projeto Institucional – o PI, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPPI, os Projetos Político-Pedagógicos dos Cursos, os Planos Anuais de Metas.

Do ponto de vista documental, são estes instrumentos que possibilitam uma visão da instituição, de suas escolhas, de suas políticas e estratégias, de sua identidade e especificidade definidas, em outros termos, *Como a FESO se diz*.

3. Dados e Informações: Resultados do Projeto 1 – *Como a Feso se diz*

Entre os projetos desenvolvidos pela CPA na auto-avaliação institucional promovida em 2005, o primeiro teve a tarefa de averiguar objetivamente a situação de todo o aparato normativo institucional, desde os documentos de caráter instituinte e constituinte até às deliberações específicas das instâncias competentes que regulam e acompanham a prática acadêmica e administrativa da FESO.

Este trabalho, embasado no direito educacional e na documentação institucional em vigor, na realidade teve o propósito de destacar o modelo organizacional adotado pela Fundação Educacional Serra dos Órgãos e, de modo especial, pelas Faculdades

Unificadas Serra dos Órgãos, atualmente em processo de transformação em Centro Universitário.

Com este trabalho não se esgota a matéria, quer em sua extensão, quer em profundidade. A necessidade de sua continuidade se percebe pelas adequações a serem feitas em função da maior consistência estrutural da instituição como da maior coerência entre a dimensão objetiva a que a FESO se propõe com a representação que ela tem nas pessoas, nos grupos e nas comunidades interna e externa.

A primeira abordagem se fez no sentido da revisão dos conceitos ou concepções de gestão que se firmaram em quarenta anos de trajetória confrontados ao dinamismo da atualidade que a instituição assumiu, o que leva a aplicar novas normas e procedimentos.

No projeto, fica destacada a análise comparativa dos documentos institucionais, os quais descrevem a identidade das Faculdades Unificadas. Esta análise comparativa foi elaborada com base na temática do conteúdo de cada um dos documentos, sua coerência com a legislação e sua coerência com as tomadas de posição da instituição, assim como sua articulação inter-documentos.

O objeto desta pesquisa pode ser especificado em quatro questões: 1.. Qual a imagem que se transmite da FESO através dos documentos que a instituem? 2. Qual a coerência entre os documentos emitidos pela FESO e em especial pelas Faculdades Unificadas? Falam a mesma linguagem, obedecem a estruturas estabelecidas e atendem aos objetivos e finalidades propostas? 3. Como é percebida a FESO mediante estes documentos pela comunidade? 4. Os agentes institucionais têm conhecimento e usam os documentos no processo de gestão e em suas tomadas de decisão?

O objetivo geral do Projeto “Como a FESO se diz” visa caracterizar a formação e a evolução da identidade assumida pela instituição. Como objetivos específicos, apresentam-se: 1. Estabelecer uma visão global da instituição, em sua consistência; 2. Verificar a coerência entre os vários documentos; 3. Identificar o conhecimento e uso dos documentos na gestão institucional.

A metodologia empregada procurou responder as questões levantadas, nas seguintes etapas sequenciais: a) coletar visões e experiências do grupo individualmente, com os documentos que seriam analisados, após pesquisa e análise documental; b) estabelecer a visão global da instituição, após debate com o grupo; c) determinar os marcos referenciais da legislação educacional em vigor; d) desenvolver os princípios que devem ser seguidos para o processo de análise de cada documento em pauta (suas referências legal e institucional, âmbito de abrangência, tempo de vigência, mecanismo de elaboração, avaliação e revisão de cada documento); f) identificar o conhecimento e o uso dos documentos para tomadas de decisão através de questionário aplicado aos informantes qualificados; g) elaborar os relatórios.

Inicialmente realizou-se o levantamento e a coleta dos documentos que foram distribuídos para análises pelos membros da equipe. Chegou-se ao conjunto de: 1. Estatuto da Mantenedora; 2. Regimento Interno da Mantenedora; 3. Regimento Unificado das Faculdades (RU); 4. Projeto Institucional; 5. Plano de Metas; 6. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 7. Projeto Político Pedagógico de Curso (PPP); 8. Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI); 9. Regulamentação do Magistério Superior; 10. Pareceres do CEP; 11. Resoluções do CAS, 12. Manual do Aluno; 13. Manual de Procedimentos Docentes; 13. Calendário Unificado; 14. Calendário de Provas; 15. Regulamento Geral da Pós-Graduação *Lato Sensu*; 16. Regimento Interno do HCTCO; 17. Regimento do Hospital Veterinário; 18. Regimento Interno da Comissão de Ética no Trato de Animais; 18. Regulamento do Comitê de Ética em Pesquisa; 19. Regimento Interno da CPA; 20. Regulamentação do PICD; 21. Regulamento do Fundo de Apoio à Pesquisa; 22. Catálogo Institucional; 23. Regulamento do Internato do Curso de Medicina; 24. Regimento Escolar do CESO.

Deste acervo de documentos selecionaram-se para as análises comparativas os seguintes: 1. Estatuto da Mantenedora; 2. Regimento Interno da Mantenedora; 3. Regimento Unificado das Faculdades (RU); 4. Projeto Institucional; 5. Manual do Aluno; 6. Manual de Procedimentos Docentes; 7. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 8. Pareceres do CEP; 9. Resoluções do CAS; 10. Plano de Metas 2001 a 2005.

Quando se iniciou o exame sistemático de cada documento, percebeu-se a necessidade de adequações. As estratégias utilizadas foram: análise documental, dinâmicas de grupo focal, análise de conteúdo e questionários a grupos metodologicamente representativos (GRMs). Este trabalho coletivo materializou-se em contribuições de inestimável valor no momento de desenvolvimento em que a FESO se encontra, na expectativa da transformação das Faculdades Unificadas em Centro Universitário.

Foi aplicado o questionário sobre conhecimento e uso da documentação aos informantes qualificados dos setores gerenciais, representações de setores, para se estabelecer uma visão do conjunto institucional: representação da direção (4), representação das coordenações (3), representação das gerências (4), representação da administração (1), representação docente (1).

Com as análises feitas à luz dos preceitos da legislação e das normas institucionais, conclui-se o trabalho, detectando a necessidade de adequações e de regulamentação para emissão de atos formais. De cada documento foi feita a análise avaliativa com o objetivo de julgar a qualidade do material e prever os cuidados com o que se está produzindo.

4. A Missão e o Plano de Desenvolvimento

A grande orientação da instituição se revela na sua missão estabelecida, claramente definida e assumida no PDI – 2003-2007. Ela se consagrou na formulação precisa que implica nos conceitos de educação, ciência, cultura, desenvolvimento regional, sociedade, justiça, solidariedade e ética: *“promover a educação, ciência e cultura, constituindo-se num pólo de desenvolvimento regional, de modo a contribuir para a construção de uma sociedade justa, solidária e ética” (PDI 2003-2007).*

Esta fundamentação da visão teórica da missão da FESO se desenvolveu na elaboração do Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPPI em fase final de formulação em que se define especificamente cada termo.

Coerente com a sua missão, a FESO se propôs um Plano de Desenvolvimento Institucional para o quinquênio 2003-2007. Nesta avaliação, constata-se que o PDI não se submeteu a periódicas avaliações, como estava previsto, para possíveis aperfeiçoamentos de forma e de conteúdo que não alterassem as decisões tomadas para o tempo previsto. Espera-se, porém, que a auto-avaliação promovida pela CPA em 2005 se constitua em subsídio tanto para a revisão do atual período de vigência do PDI 2006-2007, como para o novo PDI 2008-2012, que deverá incorporar as aquisições deste processo avaliativo.

É importante notar, contudo, que antecedeu ao Plano de Desenvolvimento Institucional um outro instrumento de fundamental importância pelo seu caráter mais genérico de orientação geral intitulado Projeto Institucional. Nele se contém as diretrizes gerais que foram assumidas e explicitadas pelo PDI.

De modo geral, o PDI 2003 -2007 se constituiu em um grande avanço para a instituição, dando-lhe um norte e conferindo maior coerência e consistência a toda sua ação de planejamento e de organização. Ele é a referência obrigatória que se tem para a programação anual dos Planos de Metas e orienta a expansão e o crescimento da fundação.

Na realidade, a dinâmica da FESO nestes últimos cinco anos, a partir da elaboração do PDI, se fez de modo muito mais vivo e rápido, numa evolução acumulativa dos esforços coletivos dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica e administrativa. O PDI se tornou um marco regulatório de um processo de transformação das Faculdades Unificadas em Centro Universitário.

Se, de um lado, a prática superou o documento escrito, por outro lado foi ele que possibilitou e estabeleceu os parâmetros do crescimento. Isto, porém, se deu pelas características do próprio processo de sua elaboração e formulação, envolvendo toda a instituição.

De tal modo o PDI impregna hoje a mentalidade da gestão da FESO que os estatutos e regulamentos parecem ter tomado uma importância relativa em relação ao papel que esta regulação assumiu, não obstante a sua precedência legal e jurídica.

Pode-se dizer que um novo PDI já será feito com um outro clima de realidade na qual as declarações de intenção não serão tomadas como meta, mas que estas assumam a concretude das intermediações de viabilidade programática.

Releva notar que, durante a vigência em curso do PDI 2003-2007, a prática do planejamento e da organização na FESO fez uma grande linha de crescimento qualitativo, especialmente pelo esforço anual da programação das metas, o que levou a instituição a uma consciência maior de suas potencialidades e de suas necessidades. Ao mesmo tempo houve a agregação de maior competência teórica e técnica na área. As condições da FESO hoje são muito mais favoráveis à construção de um novo PDI.

Para isto, ressalte-se também a contribuição do trabalho das Comissões de Avaliação – a antiga Comissão Permanente de Avaliação e a atual Comissão Própria de Avaliação, que aprofundaram o conhecimento que a instituição tem de si mesma, constituindo um acervo de dados, de informações e análises capazes de fundamentar um novo patamar de organização e gestão. Sobre esta matéria o Capítulo 6 deste Relatório deverá discorrer mais detidamente, captando inclusive as percepções dos atores envolvidos.

O PDI é, sobretudo, um grande caminho de crescimento. A FESO hoje já não é mais a mesma. Ela se desenvolveu qualitativamente e cresceu quantitativamente, não numa simples incorporação de valores externos, mas pela eugênica produção de uma atualização de suas definições. Assim se dá um processo dialético de permanente renovação.

5. Conclusões: Pontos Fortes, Potencialidades, Fragilidades e Recomendações

Finalmente, constata-se que a instituição tem uma mentalidade muito antiburocrática que se traduz, em certas ocasiões, numa relativa desatenção às normas vigentes. Muitas vezes, surgem procedimentos acadêmicos e administrativos que não se adaptam às normas, porque os setores responsáveis não se dão conta das implicações.

Do ponto de vista sociológico, percebe-se tratar-se de uma instituição onde ainda têm grande força as relações primárias entre os indivíduos, num clima de confiabilidade e

de praticidade, o que se constitui numa característica cultural. Informantes qualificados e grupos metodologicamente representativos sublinham este caráter de família, que é um diferencial da instituição. Por outro lado, porém, a evolução da instituição exige maior rigor do ponto de vista organizacional.

Esta avaliação chegou apenas a uma primeira abordagem do conjunto das leis e normas que regem a instituição, constituindo-a, instituindo-a e regulamentando o seu funcionamento e o seu desenvolvimento. Pela primeira vez se reuniu todo o acervo normativo da FESO com vistas a um confronto com a percepção da comunidade.

Percebe-se que grande parte das pessoas e dos setores não forma sua imagem da instituição a partir de suas normas e regulamentos. Para muitos, mesmo no exercício de cargos e funções dentro da organização, isto não é o mais importante e determinante. “A FESO se diz” para eles na dinâmica de um processo de relações e de práticas acadêmicas e de gestão.

Duas ordens de conclusão se depreendem da avaliação deste item. A primeira se refere ao arcabouço normativo da organização e a segunda, à missão da instituição e a seu plano de desenvolvimento. Em uma e outra linha, procuram-se identificar os pontos fortes assim como as fragilidades. Em uns e outras, caracterizam-se as possibilidades concretas que constituem a capacidade de evolução ou potencialidades. Por fim, se sugerem as recomendações pertinentes.

5.1. Em Relação ao Regimento Unificado

5.1.1. Ponto Forte

O Regimento Unificado significou um grande progresso na instituição porque unificou a regulamentação de todas as antigas faculdades num novo modelo de gestão – o regime de centros e cursos.

5.1.2. Pontos Fracos

Indicam-se como pontos passíveis de uma revisão:

- Com a transformação em Centro Universitário, apresenta-se a necessidade de atualização deste documento, especialmente em pontos como registro civil, estrutura organizacional; estrutura e no funcionamento dos conselhos de ensino e pesquisa - CEP e de administração superior - CAS; acrescer assessorias; incluir novas Diretorias: DPPE e DAD; ampliar a SEGEN; dos cursos; metodologia; avaliação institucional;
- Revisão de nomenclatura e redação de textos especificados no instrumento específico; atribuições; avaliações; estágios; assinatura de diplomas;
- Ampliação de processo seletivos; itens de planejamento; abrangência dos Centros; dos PPPI e PPP;
- Inclusão de transferências internas; tratamento especial; frequência escolar; disciplinas optativas e eletivas; TCC; atividades complementares; Correção – art. 129. Conflita com a Medida Provisória.

5.1.4. Potencialidade

- O estágio de organização normativo-burocrática da instituição lhe permite avançar com segurança, aperfeiçoando os instrumentos disponíveis.

5.1.4. Recomendação

- Recomenda-se uma revisão e atualização total e integrada do acervo normativo-burocrático da instituição com vistas a uma nova condição de Centro Universitário.

5.2. Em Relação aos Pareceres e Resoluções – Conselho de Ensino e Pesquisa e Conselho de Administração Superior - CEP/CAS

5.2.1. Ponto Positivo

- Constata-se a regularização dos documentos emitidos pelo CEP e CAS

5.2.2. Ponto Fraco

- Há documentos que precisam de homologação no CEP/CAS

5.2.3. Potencialidade

- O bom funcionamento dos conselhos superiores possibilita uma atualização permanente das normas institucionais. Salienta-se que a realização deste trabalho reforça o compromisso de cada setor e a importância da concepção de integração entre os setores para a superação das falhas e dos desafios de caráter interno e externo.

5.2.4. Recomendações

- Verifica-se a necessidade de ampla divulgação sobre o funcionamento destes colegiados e de regulamentação do envio de matéria para estes colegiados.

5.3. Em Relação ao Projeto Institucional, PDI e Plano de Metas

5.3.1. Pontos Fortes

- Revela-se como fato da maior importância a clareza de definição da missão da instituição e os seus desdobramentos e aplicações.
- Em consequência, a FESO se propôs um Plano de Desenvolvimento Institucional para o quinquênio 2003-2007.
- É importante notar, contudo, que antecedeu ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – um outro instrumento de fundamental importância pelo seu caráter mais genérico de orientação geral intitulado Projeto Institucional – PI.

5.3.2. Pontos Fracos

- Constata-se que o PDI não se submeteu a periódicas avaliações, como estava previsto, para possíveis aperfeiçoamentos de forma e de conteúdo
- Neste sentido, sinaliza-se para a necessidade de maior precisão para clareza em relação a princípios, diretrizes, políticas e estratégias, assim como a finalidades, objetivos e metas.
- Percebe-se ainda a importância da distinção entre certos registros de práticas em desenvolvimentos nas atividades e ações programáticas e a definição objetiva de linhas de programação.

5.3.3. Potencialidade

- A experiência consolidada de quatro anos de vigência do PDI e de sua aplicação através de planos de metas anuais prepara a instituição para a construção de um novo Plano, em condições de um novo patamar.

- A auto-avaliação promovida pela CPA em 2003 e 2005 se constitui em subsídio para o novo PDI 2002 – 2012, o qual deverá incorporar as aquisições deste processo avaliativo.

5.3.4. Recomendações

- Recomenda-se que se desenvolva um amplo processo de elaboração e de formulação de um novo PDI, integrado com o Projeto Político-Pedagógico Institucional em fase de conclusão e com a Auto-avaliação Institucional promovida pela CPA.

CAPÍTULO II

POLÍTICA PARA O ENSINO, A PESQUISA, A PÓS-GRADUAÇÃO E A EXTENSÃO

1. Introdução

A Fundação Educacional Serra dos Órgãos – FESO é uma instituição de direito privado, de origem comunitária com 40 anos de existência, que evolui, a partir de 1970, da Faculdade de Medicina de Teresópolis expandindo-se como Faculdades Isoladas até meados da década de 90, quando se transforma em Faculdades Unificadas e nos últimos dois anos pleiteia junto ao MEC ser credenciada como Centro Universitário.

A compreensão das políticas para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão na instituição é indissociável de sua história, de sua natureza e da evolução institucional de seus cursos.

Assim, a CPA apropriou-se de informações de diversas fontes documentais, destacando-se entre elas: o Projeto Institucional, o Projeto Político Pedagógico Institucional em construção, e os documentos que o subsidiam, e o PDI, assim como das denominadas pesquisas 4, 5A, 5B e 5C da CPA, que procuraram identificar como a IES concretiza a imagem que quer dar de si nas implementações e no desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da pós-graduação e da extensão.

2. Graduação

O estudo da graduação na instituição, conforme definido na pesquisa 4, procurou definir a identidade dos cursos, a maneira de avaliar, o acompanhamento dos currículos e programas e suas articulações com o Projeto Político-Pedagógico Institucional, as práticas pedagógicas, suas inovações, exigências e implicações. O trabalho incluiu a avaliação dos documentos oficiais, entrevistas com informantes qualificados e com três grupos focais.

As análises dos dados permitem uma aproximação com a questão inicial relativa à imagem que a FESO reflete através de seus cursos de graduação.

Para complementar os aspectos quantitativos e garantir a visão global neste sentido, introduzimos os quadros demonstrativos do movimento de estudantes, em anexo, tendo como referência dezembro de 2005, distribuídos conforme a organização institucional por centros: Centro de Ciências Biomédicas – Cursos de Medicina, Enfermagem, Odontologia, Medicina Veterinária e Fisioterapia; Centro de Ciências Humanas e Sociais – Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Tecnologia em Processamento de Dados, Pedagogia e Direito.

2.1. Análise dos Resultados

A análise documental e as informações advindas das entrevistas com informantes qualificados e de três grupos focais permitiram identificar que os projetos político-pedagógicos necessitam de revisão, em vários aspectos, entre eles: 1) políticas voltadas para as necessidades e anseios dos estudantes; 2) atenção à bagagem cultural e cognitiva dos estudantes, para elaboração de estratégias que visem minimizar as deficiências detectadas; 3) análise do impacto de formação profissional oferecida, na própria cidade, sobre o trabalho que a Instituição desenvolve, seu papel como disseminadora de educação e cultura e, ainda, sobre a divulgação da grande contribuição dada pela instituição à vida econômico-social de Teresópolis.

Os documentos analisados mostram uma Instituição que está em fase de abertura para seu próprio território.

Cada curso, apesar de nascido de uma mesma concepção pedagógica e política, oferece uma face diferente, porque são diferentes seus perfis e sua clientela e assim existem atitudes que são bastante distintas em cada curso/coordenação. Os projetos político-pedagógicos dos cursos integrados aos Centros – CCHS e CCBM - são consoantes à missão institucional e procuram atender às finalidades educativas institucionais e às Diretrizes Curriculares Nacionais do MEC pelas quais são avaliados periodicamente.

Os projetos político-pedagógicos foram construídos de forma participativa e, ultimamente, vêm sendo reconstruídos com a participação das Comissões de Assessoria às Coordenações – CACs, com base nos indicadores de qualidade presentes nos Manuais de Avaliação do MEC, razão pela qual se assemelham nas suas formas estruturais, respeitadas as características e peculiaridades de cada curso.

Em relação ao processo de inovação curricular, cabe ressaltar que o curso de Medicina vem utilizando de duas metodologias distintas: uma com bases tradicionais e a outra, mais atual, com a implementação de um currículo integrado, que favorece a autonomia do estudante e a aprendizagem ativa no trabalho com pequenos grupos de estudantes. Há a necessidade, neste curso, da oferta de momentos de atenção a todos os estudantes neste período transitório em que convivem, para que eles próprios possam fazer ressoar as vantagens do novo modelo e

não tê-lo como adversário nesse momento, para que todos possam perceber e se beneficiar das vantagens do currículo sistêmico na formação.

Outro aspecto observado diz respeito à formação da cidadania e da ética, conteúdos que deveriam ser tratados criteriosamente nos documentos examinados e sua conseqüente visualização nos ambientes reais de cada um dos atores que constituem a comunidade da FESO.

A discussão da cidadania passa pela questão da democracia e da autonomia. Relacionando esse aspecto aos dados fornecidos pelos estudantes ao se reportarem ao “excesso de burocracia” existente na FESO, ocorre uma preocupação em focar uma atuação que possa criar contradições. Ora, ao se deparar com dificuldades de percurso, o estudante tende a não se sentir inserido, criando a idéia de não fazer parte do processo e da comunidade educativa, quando manuais, regimentos e projetos afirmam que ele é parte integrante da FESO. Obviamente, esse processo de “exclusão”, na ótica do estudante, incide no conceito de cidadania, ou seja, da falta de cidadania.

Muitos professores envolvidos em sua rotina profissional não refletem sobre suas práticas e os efeitos que elas podem gerar. A avaliação, por exemplo, é vista muitas das vezes apenas como instrumento de verificação do aproveitamento dos alunos, como mais uma etapa a ser cumprida no processo pedagógico. A avaliação, salvo exceções, não cumpre seu papel maior, que é verificar se o aluno está ou não motivado, mobilizado e não identifica mecanismos para que o estudante atinja o grau de motivação esperado para o conteúdo a ser assimilado. Os modelos avaliativos utilizados requerem julgamentos de mérito e de valor, o que pressupõe subjetividade ou subterfúgios daqueles que os conduzem.

Os estudantes se ressentem da falta de acolhida institucional e projetos que objetivem crescimento nos aspectos culturais. Mostram-se solidários quando participam de eventos, tais como doação de sangue no Projeto Mãos Unidas para Salvar Vidas, Projeto Alegria, Calouro Solidário, palestra de prevenção às drogas, tabagismo e alcoolismo, limpeza na Quinta do Paraíso, inserção voluntária nas Unidades Básicas de Saúde, projetos promovidos pelo SESC ou Pró-Arte. Esses momentos são considerados por eles “ponto alto” dos cursos para sua maturidade e crescimento, constituindo-se em oportunidade de dar visibilidade à FESO.

Outro item abordado foi o ingresso do estudante pelo ProUni. Os estudantes demonstraram preocupação com seus colegas que permanecem em condições pouco confortáveis para prosseguir seus estudos. Nesse aspecto, é preciso desenvolver uma consciência de que aprender a conviver com as diferenças e conflitos é aprender a cooperar, a negociar, a gerir divergências de pontos de vistas ou de interesses; aceitar as diferenças com a coexistência de diversas etnias e culturas em nossas sociedades, nas quais se mesclam populações de todas as origens.

A pesquisa e a iniciação científica foram discutidas como assuntos que mereceriam mais apoio institucional em função da sua necessidade no mercado de trabalho e nos avanços que se observam no conhecimento.

Nas questões metodológicas e didáticas voltadas para a prática pedagógica, os alunos vêm a FESO com grandes diferenças entre os diversos cursos. Se por um lado existem professores preocupados em avaliar com instrumentos variados, intercalando avaliações de múltiplas escolhas com questões dissertativas, existem outros que utilizam sempre os mesmos instrumentos.

As avaliações desenvolvidas pela Comissão Permanente de Avaliação demonstraram pouca motivação dos estudantes, que consideraram as aulas monótonas, desinteressantes e as avaliações com base na memorização. Diante dessa realidade, o CCHS, buscando alternativas de solução para esse problema, nomeou uma comissão formada por professores representantes dos cursos e coordenada por sua assessoria pedagógica, para o planejamento de oficinas pedagógicas sobre metodologias ativas. Essas oficinas ocorreram em 2004 e 2005, abordando os métodos baseados na problematização, na aprendizagem com base em problemas e estudo de casos.

Alguns professores que já vinham trabalhando em seus cursos com a metodologia de estudos de casos foram convidados a participar como dinamizadores dessas oficinas e se sentiram gratificados e incentivados a aprimorar a técnica, reorganizando a aprendizagem, que é a principal função do professor.

Considerando o conhecimento como meio, técnica, método, as oficinas pedagógicas, sem dúvida, constituem um projeto a ser realimentado sempre, para poder chegar mais adiante à

política social do conhecimento. O corpo docente, com exceção dos pedagogos, vem de uma formação técnica e, frente às exigências pedagógicas cada vez mais presentes no meio acadêmico, é percebida a necessidade de realizar um trabalho voltado para a sua capacitação.

Não existe na IES, de acordo com as observações feitas pelos estudantes, a divulgação dos Projetos Político-Pedagógicos para todos eles, entretanto ressaltam que no ano de 2005 já foram instituídas políticas de aproximação e escuta.

Os professores que participaram dos grupos focais consideraram pontos fortes da IES a busca permanente de melhoria de qualidade, tanto na sua infra-estrutura, quanto na qualificação de seu corpo docente, e, no momento atual, o desejo de se abrir para a comunidade, expresso nas convocações à participação.

Consideraram como necessidade urgente o tratamento de questões importantes, como: comunicação e divulgação das ações da FESO, internamente e externamente, nivelamento dos alunos estudantes e um programa de acompanhamento dos egressos.

A FESO apresenta a imagem de uma instituição que está em fase de transição, procurando manter valores que agregam qualidade e ao mesmo tempo buscando a inovação e o pioneirismo em algumas questões que merecem essa atenção significativa. A imagem que é transmitida para os estudantes é baseada nessa mesma ótica.

A IES, portanto, tem como conceito ser uma instituição em busca de autonomia, disposta a correr riscos, a abrir-se ao novo, na perspectiva de ser capaz de perceber seu papel social diante dos desafios inerentes a cada momento, assumindo-se como instituição engajada e responsável pelo que se passa ao seu redor. Seus atores se mostram conscientes da importância de seu trabalho na caminhada feita e na estrada que tem pela frente.

2.2. Conclusão

Esta síntese do trabalho desenvolvido permitiu evidenciar aspectos de relevância positivos, passíveis de serem reforçados e dificuldades a serem superadas. Desta forma, constituíram-se importantes recomendações a serem apreciadas pela instituição.

2.2.1. Forças/Potencialidades

- Grande contribuição dada pela instituição à vida econômico-social de Teresópolis.
- Revisões periódicas dos Projetos Político-Pedagógicos dos cursos, induzidas pelas Diretrizes Curriculares e pelo Projeto Institucional.
- Ampla discussão do Projeto Político-Pedagógico Institucional, com a participação das comunidades acadêmica e externa.
- As mudanças curriculares promovidas em resposta a estímulos externos do MEC e Ministério da Saúde
- Mudança curricular do curso de medicina, privilegiando a autonomia, a busca ativa da aprendizagem pelo estudante, promovendo a interação entre o sistema de saúde e com a comunidade.
- O Promed como diferencial e estímulo à mudança curricular.
- O Pró-Saúde como expansão das mudanças curriculares integrando os vários cursos.
- A percepção de que a FESO procura manter valores que agregam qualidade, inovação e pioneirismo.
- Os projetos que promovem acolhimento e crescimento cultural, vistos pelos estudantes como relevantes.
- A revisão dos programas e projetos pedagógicos dos cursos foram o ponto de partida para o novo Projeto Político-Pedagógico Institucional, que está sendo construído de forma ampla e coletiva.
- A iniciação científica, estimulada e promovida pelos Fóruns de Produção Acadêmica.

2.2.2. Fragilidades / Pontos que Requerem Melhoria

- Pouca divulgação na comunidade interna e externa, que possibilite impacto sobre o trabalho que a FESO desenvolve.
- Os PPPs dos cursos não tratam de forma integrada suas políticas de identificação, acolhida, ética e cidadania.

- A Avaliação do discente muitas vezes é vista apenas como instrumento de verificação do aproveitamento dos alunos.
- Não há uniformidade na observância dos critérios do conceito na avaliação do discente.

2.2.3. Recomendações

- Aprimorar o sistema de comunicação, demonstrando interna e externamente a relevância social e econômica da instituição.
- Incluir sistematicamente na pauta da revisão do PPP dos cursos as questões de identificação, acolhida, ética e cidadania, tratados de forma integrada.
- Ampliar a discussão nos dois centros sobre as metodologias ativas do processo ensino-aprendizagem e de interação entre o ensino e o trabalho.
- Dar prosseguimento às mudanças curriculares em curso.
- Ampliar as trocas de experiências da mudança curricular estimuladas pelo Promed e Pro-Saúde.
- Rever a prática de avaliação discente, especialmente no que se refere à nota de conceito.
- Atentar para redimensionar os programas culturais buscando atender às demandas dos estudantes.
- Concluir a redação do PPPI, submetendo-o às instâncias colegiadas competentes, transformando-o em uma nova diretriz institucional.

3. Pós-Graduação

A pós-graduação foi analisada pela denominada pesquisa 5A da CPA, que procurou evidenciar como a FESO concretiza a imagem que quer dar si na implementação e no desenvolvimento da pós-graduação, a partir do discurso de docentes e discentes, contribuindo para a concretização da política institucional. Utilizou-se como instrumentos metodológicos a análise documental, os questionários e os grupos focais com roteiro semi-estruturado.

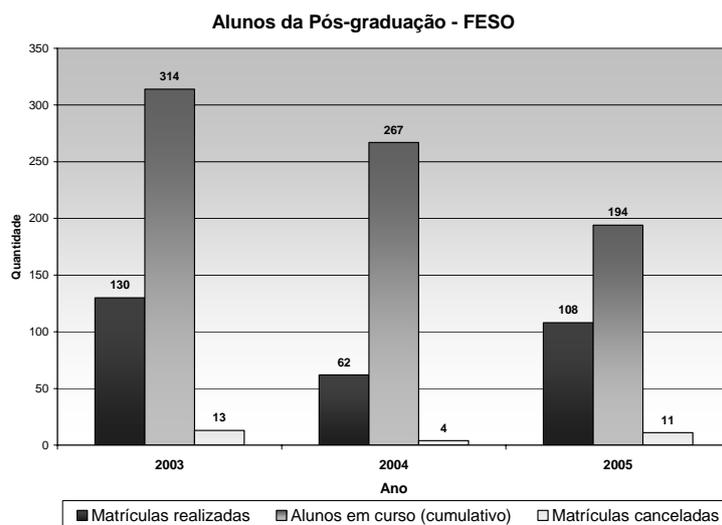
Quadros adicionais referentes aos aspectos quantitativos foram acrescentados a este relatório, garantindo a visão integral destes aspectos.

Situação Geral dos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* – 2005

CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU	Oferta Geral em 2005	Em func. desde 2004	Turmas novas em 2005	Reoferta em 2006	Concluídos em 2005
1. Direito Processual Civil	X			X	
2. Educação Infantil	X			X	
3. Enfermagem em Unidade de Terapia Intensiva	X			X	
4. Envelhecimento e Saúde do Idoso	X			X	
5. Filosofia e Cultura	X			X	
6. Gestão de Sistemas Locais de Saúde	X		X		
7. Gestão Hospitalar	X		X		
8. Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior	X	X		X	X
9. Oftalmologia	X	X	X	X	
10. Políticas Públicas e Direito Municipal	X			X	
11. Programa de Saúde da Família (duas turmas)	X	X	X	X	X
12. Psicopedagogia Aplicada à Escola	X	X		X	
13. Tecnologia e Segurança de Redes	X			X	
TOTAL	13	04	04	11	02

Evolução dos Contingentes da Pós-Graduação

	2003	2004	2005
Cursos Instalados	03	03	05
Matrículas realizadas	130	62	108
Pós-graduandos em curso (cumulativo)	314	267	194
Matrículas canceladas	13	04	11



Considerando que o número de matrículas realizadas vem aumentando significativamente, a diminuição do número de pós-graduandos em 2005 está vinculada à conclusão de turmas do Curso de Especialização em PSF e Administração Escolar.

3.1. Dados e Informações sobre a Pós-Graduação

A partir da análise documental, dos questionários aplicados e dos grupos focais, foi possível construir os quadros abaixo, que procuram destacar os aspectos evidenciados e distribuídos por itens de maior relevância.

Evasão	Frequência muito alta de alunos que ainda se encontram em processo para entrega de monografia (44,3%). Caso não seja feito algo com relação ao assunto, a taxa de evasão do curso subirá de 24,5% para 68,8%.
Políticas Institucionais para Criação, Expansão e Manutenção da Pós-graduação	<p>Pela análise do material constatou-se que a FESO tem privilegiado a realização de parcerias, seja de abrangência local, regional ou estadual como principal estratégia para criação e expansão da pós-graduação na instituição. Tais parcerias se concretizam através do estabelecimento de diversos convênios, tais como: Prefeitura Municipal de Teresópolis, Sindicatos, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar, Alterdata, CEPESC, Prefeituras de São José do Vale do Rio Preto, Guapimirim, Cantagalo, Santa Maria Madalena e Secretaria de Estado. Para tal, a FESO oferece bolsa em seus cursos, que varia de 30% a 100%.</p> <p>O estabelecimento desses convênios atende adequadamente ao que se descreve na missão da instituição: assim como com os objetivos e metas do Regimento da Pós-graduação da instituição: “estabelecer convênios com o sistema estadual e os sistemas municipais da região para promover a capacitação especializada de seus profissionais”.</p> <p>Segundo pesquisa realizada, a procura dos cursos de pós-graduação pelos discentes varia de acordo com os seguintes motivos: 44% por oportunidade devido à localização, disponibilidade de horário; 33% devido à qualidade do ensino; 22% devido à busca por uma melhor qualificação profissional. Entretanto, em associação de palavras, as respostas encontradas foram: 41% associou os cursos à qualificação profissional; 28% à qualidade de ensino e 13% à oportunidade oferecida. Já com relação aos docentes, a maioria, ou seja, 35%, apontou a qualidade de ensino. No entanto, estas palavras aparecem também como uma fragilidade tanto no corpo docente (17%) como no corpo discente (11%).</p>
	<p>Incentivos à capacitação docente: o Curso de Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior que incentiva os docentes à formação e o PICD (Plano de Incentivo à Capacitação Docente).</p> <p>Para avaliação das disciplinas é aplicado um questionário ao término de cada módulo, no entanto, nem sempre há o retorno da pesquisa aos coordenadores e às turmas.</p> <p>Procurou-se ainda levantar a opinião dos discentes e docentes e observou-se com destaque o fato de 29% dos docentes afirmarem que não se sentem suficientemente informados para dar aula. Outro fato também é que 57% dos discentes e 44% dos professores declararam ser necessário melhorar os cursos em alguns pontos e o aspecto mais freqüente é o didático-pedagógico.</p> <p>No grupo focal realizado, as respostas às questões variaram entre: concordo, concordo em parte,</p>

<p>Política de Melhoria da Qualidade da Pós-graduação</p>	<p>discordo e não sei responder. 57% de discentes e 74% dos docentes consideraram o quantitativo de estudantes/turma satisfatório, assim como os dias de funcionamento, forma de atuação dos coordenadores e carga horária; no entanto, quanto ao papel da coordenação, percebe-se uma certa confusão, já que 62% dos discentes e 61% dos docentes percebem uma desconexão entre as disciplinas.</p> <p>O principal problema identificado é a demora na entrega das monografias, que, de acordo com o grupo focal realizado com os coordenadores poderia ter como causa o pouco hábito de leitura dos estudantes, o que leva à dificuldade de escrita. Algumas sugestões: explicitação bem clara, no início do curso, quanto aos prazos de entrega da monografia, distribuição de carga horária da disciplina de Metodologia da Pesquisa ao longo do curso e a introdução da disciplina de Língua Portuguesa e Construção de Texto.</p> <p>A integração entre a graduação e a pós-graduação ocorre na prática, como o caso dos PSFs e a participação em atividades acadêmicas, como nos Fóruns do Centro de Ciências Biomédicas (CCBM) e do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS).</p> <p>Para a formação de pesquisadores e de profissionais para o magistério superior, destaca-se a iniciativa do Curso de Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior, que vem se desenvolvendo desde 2000.</p>	
<p>Críticas e Sugestões para a Pós-graduação</p>	<p>Docente</p>	<p>Desconhecimento da dinâmica dos cursos, do funcionamento da DPPE. É preciso ampliar veículos e formas de comunicação entre coordenação e docentes. A carga horária da disciplina poderia ser maior. Falta utilizar mais os recursos audiovisuais. Em relação às aulas, deve-se melhorar a relação teoria/prática, renovar o material didático, atualizando os conteúdos - propor atividades interdisciplinares - poderia incluir trabalhos extra-classe, como trabalho de campo. O processo de avaliação deveria melhorar, assim como a frequência dos estudantes. É preciso haver maior participação dos estudantes em leituras e debates em sala de aula - maior integração do corpo docente - reuniões mensais para trocar informações sobre os outros cursos - apoio à pesquisa e publicação em todos os sentidos. Os professores deveriam ser convidados a participar nas discussões em torno do planejamento. Deve haver a criação de um espaço anual para os diversos profissionais (estudantes, professores e outros) terem contato, apresentar trabalhos, resultados de pesquisa, busca de parcerias. O orçamento deveria contemplar pagamento de 20h para orientação de monografia, assim como melhorar a remuneração dos docentes, pois este valor encontra-se defasado. Necessidade de maior investimento em publicidade.</p>

<p align="center">Críticas e Sugestões para a Pós-graduação</p>	<p>Discente</p>	<p>As aulas deveriam ser mais práticas e também voltadas para a realidade dos alunos; evitar a leitura de textos em sala de aula; é preciso didática, planejamento nas aulas, que deveriam ser mais dinâmicas. A FESO deveria oferecer curso de mestrado e outros cursos <i>lato sensu</i> em outras áreas. Falta divulgação dos cursos de pós-graduação. Deveria haver orientação para os trabalhos. Em relação à monografia, há falta de atenção dos orientadores para os estudantes, que reconhecem ter dificuldade em redigi-la. É preciso haver um estreitamento no relacionamento professor x aluno; foram sugeridas reuniões com os estudantes a fim de conhecer suas necessidades e ouvi-los. Promover eventos destinados aos alunos da pós-graduação e, também, meios para os mesmos apresentarem seus trabalhos.</p>
--	------------------------	--

Esta pesquisa apontou algumas importantes fragilidades que necessitam ser adequadamente enfrentadas para que possa ocorrer o fortalecimento da pós-graduação na FESO. Assim, constatamos que o baixo índice de alunos que entregam a monografia após a conclusão das disciplinas está relacionado à necessidade de se rever a organização do processo de orientação de monografias na instituição, para que os alunos não se sintam desmotivados na sua elaboração.

Aliás, a situação encontrada, o grande quantitativo de alunos há longo tempo em processo de realização das monografias, exige uma alternativa mais imediata para seu enfrentamento. Talvez seja necessário organizar um mutirão de professores orientadores a partir de um melhor detalhamento da situação atual destes estudantes. Outro ponto que merece maior atenção é o papel dos coordenadores na elaboração e acompanhamento dos Projetos Político-Pedagógicos dos Cursos.

Apesar de terem sido feitas muitas críticas, esta iniciativa da pesquisa da CPA foi muito elogiada, como pode ser observado nos seguintes comentários de docentes: *votos de que continuem primando pela qualidade; parabéns por este questionário; é difícil de ver isso nas universidades brasileiras; expresso a minha satisfação ao responder a este questionário, sentindo-me valorizado no esforço de melhorar, aprimorar a instituição que pertença; agradecer a lembrança e validar o instrumento como sendo algo super interessante.*

3.2. Residência Médica

A Residência Médica na FESO é a mais antiga e permanente modalidade de pós-graduação. Tem sua origem no Hospital das Clínicas de Teresópolis na década de 70 e constituiu-se no Programa de Pós-Graduação que se estrutura como modalidade de ensino na forma de treinamento em serviço.

Desde 1996 está credenciada de acordo com a legislação vigente e resoluções que a regulamentam nacionalmente, seja pela Comissão Nacional de Residência Médica e/ou MEC/SESu.

A partir de 2004, passou por um programa de reestruturação, tendo como objetivo superar as seguintes questões: falta de unidade administrativa, falta de integração institucional, visibilidade externa modesta e indefinições política, pedagógica e administrativa.

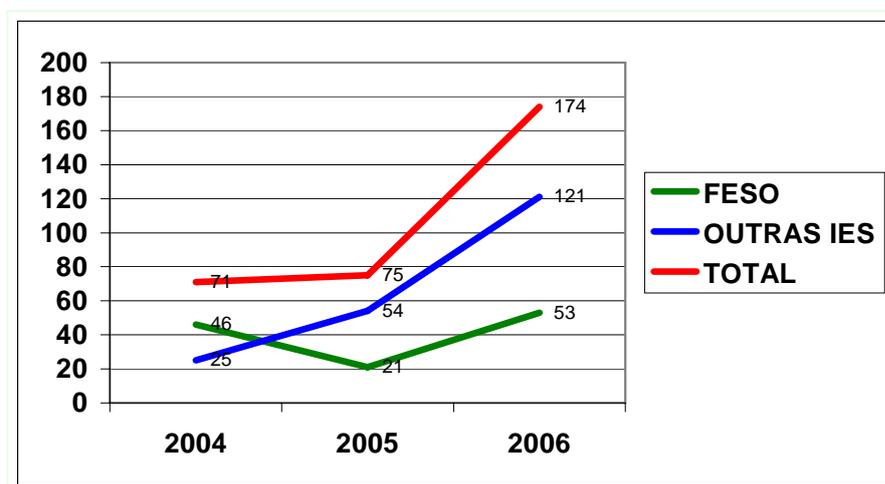
As intervenções produzidas deram conta de atender aos quesitos, ordenando-se administrativamente a Residência, promovendo a integração institucional, ampliando a visibilidade externa, traduzida no número crescente de candidatos às vagas ofertadas.

Na FESO todo o Programa é financiado com recursos institucionais e o treinamento em serviço implica em atuação direta do residente na rede de atenção de saúde do SUS. Todos os programas estão reconhecidos, ampliando-se o Programa de Residência em Medicina da Família e da Comunidade.

UNIDADE DE RESIDÊNCIA MÉDICA								
HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE TERESÓPOLIS – COSTANTINO OTTAVIANO								
QUADRO ATUAL DO PROGRAMA								
Especialidade área de atuação	Situação Atual do Programa	Nº de Vagas						Validade do Programa
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	
CIRURGIA GERAL	Credenciado	2	2	0	0	0	0	19/11/2010
CLÍNICA MÉDICA	Credenciado	2	2	0	0	0	0	19/11/2009
MEDICINA DE FAMÍLIA E COMUNIDADE	Credenciamento provisório	6	6	0	0	0	0	10/02/2008
OBSTETRÍCIA E GINECOLOGIA	Recredenciado	3	3	3	0	0	0	19/10/2010
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	Credenciado	2	2	2	0	0	0	19/11/2010
PEDIATRIA	Credenciado	2	2	0	0	0	0	19/11/2010

FORMAÇÃO AO LONGO DOS ANOS (1996 – 2006)	
PROGRAMAS	NÚMERO DE EGRESSOS
CIRURGIA GERAL	22
CLÍNICA MÉDICA	17
OBSTETRÍCIA E GINECOLOGIA	30
ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	17
PEDIATRIA	17
MEDICINA PREVENTIVA E SOCIAL	02
TOTAL	105

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE CANDIDATOS



3.3. Residência Multiprofissional em Saúde da Família (DOU – 2001 – Seção 3-30 Out. Convênio 058/01)

A FESO desenvolveu, a partir do ano de 2002, sua primeira turma de Residência Multiprofissional em Saúde da Família, tendo como objetivo geral formar profissionais de saúde especialistas em Saúde da Família, que possam trabalhar voltados à realidade local, dentro de uma prática humanizada, associada a uma competência técnica, propiciando uma atuação integral, baseada nos interesses / necessidades da comunidade. Cabe ressaltar que esta modalidade de Residência incrementa-se a partir de parceria com o Ministério da Saúde,

que selecionou no país instituições capazes de desenvolvê-la tendo em conta o caráter inovador.

Os profissionais deverão saber trabalhar em equipe, ter liderança nas parcerias intersetoriais, ser competentes e resolutivos, atendendo a uma demanda do SUS para a formação de profissionais de saúde mais acordes à necessidade de saúde da população.

A primeira turma teve início em junho de 2002 e concluiu em julho de 2004 com três médicos e três enfermeiros. Em 2004/2005 elaborou-se novo projeto para desenvolvimento da Residência Multiprofissional em Saúde da Família, sendo assinado novo convênio com o Ministério da Saúde, em dezembro de 2005, garantindo-se dezoito vagas, sendo seis para médicos, seis para enfermeiros e seis para cirurgiões-dentistas, com seleção e início até maio de 2006.

3.4. Conclusão

Os estudos realizados permitem identificar as potencialidades institucionais, aspectos que requerem melhorias e indicam recomendações para melhorá-las ou corrigi-las.

3.4.1. Forças/Potencialidades

- Parcerias loco-regionais, sobretudo com setores públicos, criando e expandido a pós-graduação, vinculada às necessidades identificadas.
- Política de bolsas visando à atração, permanência e conclusão dos cursos oferecidos.
- A localização da FESO, a disponibilidade de horário e a qualidade do ensino são fatores relevantes na busca da pós-graduação.
- O Curso de Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior e o Plano de Incentivo à Capacitação Docente contribuem para a melhoria da qualidade de ensino.
- Docentes identificam o valor da CPA como instrumento de zelo pela qualidade.
- Residência Médica
- Residência Multiprofissional em Saúde da Família em convênio com o SUS

3.4.2. Fragilidades/Pontos que Requerem Melhoria

- Atraso na entrega de monografias, gerando não-conclusão.
- Falta de retorno aos discentes quanto às avaliações de disciplinas efetuadas ao término de cada módulo.
- Pouca integração entre as disciplinas é referida pelos docentes e discentes, vinculando esta dificuldade ao papel da coordenação.
- Financiamento na Residência Médica apenas com recursos institucionais.

3.4.3. Recomendações

- Promover atividades interdisciplinares nos cursos.
- Rever o processo de orientação das monografias na instituição.
- Aprimorar o papel dos coordenadores na elaboração e acompanhamento dos cursos.
- Retornar o resultado aos estudantes da avaliação promovida ao fim de cada módulo.
- Prosseguir na ampliação de cursos de pós-graduação, vinculando-os cada vez mais, à graduação e às necessidades loco-regionais.
- Ampliar a Residência Médica, tendo como referencial as necessidades do SUS loco-regional.
- Buscar recursos adicionais para financiamento da Residência Médica.
- Prosseguir na ampliação da Residência Multiprofissional.

4. Pesquisa

A pesquisa foi analisada pela denominada pesquisa 5B da CPA, que procurou evidenciar como a FESO concretiza a imagem que quer dar de si na implantação e no desenvolvimento da pesquisa, avaliando as políticas institucionais e a opinião da comunidade acadêmica. Apropriou-se de análises documentais sobre o tema, levantamento da produção acadêmica e investigou como a comunidade acadêmica reconhece as políticas institucionais sobre pesquisa.

4.1. Dados e Informações

Assim, podemos evidenciar, destacando os itens de maior relevância, que estão distribuídos nos seguintes quadros:

<p>Missão</p>	<p>A missão da FESO tem relação com pesquisa no que diz “promover a educação, a ciência... constituindo-se num pólo de desenvolvimento regional...” (PDI 2003-2007).</p> <p>Analisando documentos institucionais, observa-se sempre uma preocupação entre a ligação da pesquisa, investigação científica, com a ação educativa da instituição, entendida como princípio de formação, indissociável do ensino e da extensão, que, mesmo aparecendo apenas em documentos mais recentes, pode-se afirmar que começou a ser valorizada em 1994 com a criação do NPPE (Núcleo de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão), hierarquizada à Direção Acadêmica.</p>
<p>Política de Pesquisa</p>	<p>O NPPE implantou uma política para criação de linhas de pesquisa, acompanhamento, cadastro de projetos de pesquisas institucionais e produção, coordenação, organização e participação de atividades de ensino/aprendizado em diversas áreas da metodologia científica, que, de 1994 a 2000, já gera resultados expressivos, mesmo que quantitativamente pequenos. É possível afirmar isso pelos resultados neste período da Revista da FMT (Faculdade de Medicina de Teresópolis), passando a receber artigos desde 1999. Até 2000 já tinha recebido 19 artigos para análise. Esta demanda parece aumentar ao se analisar o relatório do NPPE, com status de Direção desde 2003, que aponta dois fatos importantes: a evolução do NPPE para DPPE e o registro de 21 projetos de pesquisa cadastrados e 14 artigos publicados em três números da revista da FMT.</p> <p>Em 2003, também definiu-se como política de pesquisa da IES a seguinte diretriz: “A função institucional da pesquisa ou investigação filosófica, científica, artística e literária é configurada como um processo de produção do conhecimento novo, em torno de objetivos definidos e respondendo a uma problematização específica, segundo uma metodologia precisa. (...) Ela é entendida como princípio de formação, indissociável do ensino e da extensão” (pág. 36). Tal diretriz tem relação com o que está preconizado no Projeto Institucional onde diz: “A pesquisa deve ser entendida como atividade que atravessa a sala de aula; não como atividade superior ou exterior à prática pedagógica, mas como necessidade cotidiana, partindo da prática e voltando a ela para aprimorá-la”.</p> <p>Sendo assim, a iniciação científica assume importância com a criação das ligas acadêmicas, onde discentes junto com docentes começam a participar de congressos, publicar artigos. Hoje, com 13 ligas em real atividade e algumas em implantação, é possível entender que a iniciação científica tem mais uma frente de aprofundamento e aperfeiçoamento junto ao corpo discente.</p> <p>Também em 2003, a instituição apresentou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2003-2007, que define a política da instituição, quanto à pesquisa, quando afirma que a atividade investigativa ... por serem fundamentais à vida acadêmica devem estar articuladas ao ensino, afirmando também que a prática investigativa deverá promover a formação do profissional reflexivo que não apenas se utiliza do conhecimento e da prática técnica, mas cria novas formas de se apropriar do conhecimento e da técnica.</p> <p>Em 2004, as pesquisas cadastradas na DPPE pularam para 65.</p> <p>Vale ressaltar a criação do FAPPE (Fundo de Amparo à Pesquisa, Pós-graduação e Extensão), que é gerido pela DPPE, que já financiou quatro pesquisas, custeou a apresentação de docentes</p>

	em três congressos científicos, além de ajudar uma pesquisa de egressos e o suporte de atividades científicas no HCTCO.
Política de Pesquisa (Continuação)	<p>Para identificar a produção científica de professores da instituição, pensou-se em obter informações do NED (Núcleo de Enquadramento Docente), mas as suas informações estavam incipientes. Então, recorreu-se à Plataforma Lattes, conseguindo os seguintes resultados: dos 534 professores da FESO, apenas 161 (30,14%) têm Currículo Lattes; destes 161, 118 (22%) têm o seu currículo completo. 39 professores (7%) estão cadastrados sem o nome da FESO e de 43 (8%) faltam dados ou não têm produção. 13 (2%) não têm o nome da FESO e/ou estão sem dados e/ou sem produção. Podemos ver que há um baixo número de professores com o Currículo Lattes atualizado, o que dificulta a inserção da FESO no cenário nacional de produção científica. No entanto, mesmo assim, a instituição apresenta uma produção científica expressiva com: 933 artigos publicados, 353 artigos/resumos, 374 trabalhos em eventos (completos), 791 trabalhos em eventos (resumos), 50 trabalhos em eventos (resumos expandidos), 86 livros publicados, 120 capítulos de livros, 1190 demais trabalhos científicos.</p> <p>Demonstra-se ainda a produção dos Fóruns Acadêmicos do CCHS e CCBM nos últimos dois anos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – CCBM: 2004: 100 trabalhos científicos; 2005: 246 trabalhos científicos; – CCHS: 2004: 15 trabalhos científicos; 2005: 46 trabalhos científicos. <p>Além disso, cabe ressaltar a publicação dos cadernos de Direito e a produção da coleção FESO, já com 16 livros publicados e mais quatro no prelo. Também, a DPPE criou um fórum intitulado “Reunião das Quartas”, que resultou no ano de 2004 em mais de 15 apresentações de pesquisas em andamento, projetos de pesquisa e monografias.</p>
Problemas e Sugestões apontados pelos docentes	A questão do enquadramento docente como incentivo à produção aqui o abordada não foi como crítica ao enquadramento, mas que ele não seja interrompido e que o sistema de avaliação seja transparente. Dificuldade na Plataforma Lattes e de envio de dados ao NED. Deveria haver encontros sistemáticos sobre o desenvolvimento de pesquisas nos cursos. Infelizmente algumas atividades científicas que ocorrem nos cursos e o HCTCO foram apontados como ilhas de produção, sem acesso de outros docentes e discentes. Deveria haver um apoio financeiro para o desenvolvimento das pesquisas.

Com base neste trabalho, são tecidas considerações sobre como a FESO concretiza a imagem que quer dar de si, na implantação e no desenvolvimento da pesquisa:

- A política de pesquisa na instituição está em franco desenvolvimento, com esferas complementares de discussão sobre o tema. Necessita maior envolvimento da comunidade acadêmica para efetivar esse programa.
- Lattes institucional, com cursos de uso do programa que auxiliaria a DPPE e o NED nas avaliações de pesquisa e de docentes;
- Maior divulgação e profusão do FAPPE (Fundo de Apoio à Pós-graduação, Pesquisa e Extensão);

- Utilização das agências de apoio financeiro a projetos, como FAPERJ e CNPq, visto que isso aumenta o desenvolvimento de novos projetos, cooperação interinstitucional e, também, qualidade dos projetos de pesquisa na instituição e, principalmente, no HCTCO;
- Um intercâmbio maior entre os pesquisadores com o CEPq, para esclarecimento e processo educativo de conscientização.

Cabe ressaltar que, paralelamente à realização da pesquisa 5B, o acúmulo de discussões conceituais propiciou a elaboração, aprovação e implementação do Programa de Incentivo à Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão, em 2005, com dotação orçamentária própria no Plano de Metas para 2006, prevendo bolsas e incentivos, conforme edital publicado em março de 2006.

4.2. Conclusão

O estudo realizado nos permite identificar potencialidades, fragilidades e apontar recomendações para o aprimoramento da pesquisa em nossa instituição.

4.2.1. Forças/Potencialidades

- A ligação entre a ação educativa da instituição e a investigação científica, assim como a pesquisa e a extensão, está definida como princípio de formação nos documentos institucionais.
- A evolução conceitual, administrativa, de produção acadêmica e de incentivos a pesquisa evidenciadas por:
 - Incorporação conceitual de indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão;
 - Criação do NPPE em 1994 e sua elevação à condição de direção (DPPE) em 2003;
 - Ampliação progressiva do número de pesquisas instituídas;
 - Progressiva ampliação da produção acadêmica institucional realizada e publicações dos livros da coleção FESO, na suas séries teses, dissertações, pesquisas e textos acadêmicos;
 - A criação do FAPPE (Fundo de Apoio à Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão) em 2004;
 - Institucionalização dos Fóruns de Produção Acadêmica 2004/2005;
 - A regulamentação e o incentivo à monitoria articulada à iniciação científica (2005);

- A aprovação e a institucionalização do Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão 2005/2006.

4.2.2. Fragilidades / Pontos que Requerem Melhorias

- O percentual de docentes com Currículo *Lattes* é de 30%.
- Poucas reuniões divulgando o desenvolvimento das pesquisas em curso.
- Falta de apoio financeiro para o desenvolvimento das pesquisas.
- Pouca busca de apoio financeiro às pesquisas em órgãos oficiais.
- Pouca divulgação dos incentivos hoje existentes.

4.2.3. Recomendações

- Prosseguir no incentivo às atividades de pesquisa, articulando-a sempre ao ensino e à extensão.
- Criterizar os recursos destinados à participação em eventos, para maior incentivo à produção acadêmica institucionalizada.
- Incentivar a ampliação do registro do Currículo *Lattes* dos docentes.
- Incentivar reuniões de disseminação e desenvolvimento, estruturando linhas de pesquisa com base na realidade atual da instituição.
- Divulgar amplamente os incentivos à pesquisa hoje existentes.
- Incentivar a busca de recursos em fontes oficiais de fomento, tendo como referencial os avanços institucionais implementados.

5. Extensão

A extensão foi analisada pela denominada pesquisa 5C da CPA, que procurou evidenciar como a FESO concretiza a imagem que quer dar de si na implantação e no desenvolvimento da Extensão. Utilizou-se de análise de documentos, entrevistas com informantes qualificados e grupos focais.

Enfocou prioritariamente os aspectos da disseminação ou divulgação culturais e sociais, foi complementado por estudo evidenciando os aspectos das ações assistenciais de prestação de serviços e comunitárias.

5.1. Dados e Informações

Assim, podemos evidenciar, destacando os itens de maior relevância:

<p>Política de Extensão</p>	<p>A política de extensão da FESO foi redefinida a partir de ampla reflexão institucional, que teve seu ápice na oficina promovida pela Direção Acadêmica em parceria com a DPPE, em outubro de 2003, no Campus Quinta do Paraíso, onde foi apresentado e debatido o texto Novo Desafio Institucional: Concepção e Integração das Funções de Pesquisa e Extensão.</p> <p>Por meio desse, foram definidas a estrutura das atividades de extensão classificadas em cinco linhas de trabalho:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. disseminação ou divulgação (publicações, cursos, seminários, eventos diversos); 2. ações de assistências (hospitais, clínicas, núcleos de práticas diversas); 3. prestação de serviços (assessorias, consultorias e outros atendimentos); 4. atividades culturais (p. ex. produtos e manifestações artísticas); 5. atividades sociais e comunitárias (movimentos sociais diversos). <p>Neste mesmo documento, pode-se perceber a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, onde a FESO reafirma a sua visão na educação superior como um processo de formação centrado na construção do conhecimento, sua transmissão e aplicação, definida na construção coletiva de seu Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPPI).</p> <p>Desta forma, a FESO cumpre sua missão de “promover a educação, a ciência e a cultura, constituindo-se num pólo de desenvolvimento regional”, pois, ao produzir conhecimento visa à transformação social.</p>
	<p>No PDI foram encontradas as definições das práticas extensionistas “como uma troca sistemática e permanente de saberes, por meio de uma interação profícua com a sociedade. A instituição por intermédio da extensão proporcionará o desenvolvimento acadêmico e promoverá ação social e prestação de serviços articulados com as diferentes demandas... A investigação científica deve ser entendida como princípio de formação, articulada ao ensino e à extensão. Sua prática, a base para a ação educativa da Instituição” (PDI 2003-2007, pág.40).</p> <p>A institucionalização da extensão, refletindo esta valorização, aconteceu em 1994, quando houve a aprovação pelo MEC para Faculdades Unificadas.</p> <p>No que se refere às atividades de extensão, o NPPE iniciou tal trabalho em 1997. Foi encontrado como competência em seu regulamento neste ano: “planejar e controlar as atividades de extensão científica que forem realizadas no âmbito da Instituição... propor a criação de cursos de extensão científica e cursos de expansão cultural, elaborando seus currículos, estruturando seus quadros docentes...” (Art. 6, IV e V).</p> <p>A evolução desse processo culmina com a evolução do NPPE de núcleo para direção, assumindo as funções de orientar e supervisionar, apoiar e fomentar, estimular e acompanhar as ações de capacitação docente, pesquisa, pós-graduação e extensão. A DPPE objetiva implantar na instituição, com relação à extensão, uma cultura pela qual não se desvincule esta função do ensino e da pesquisa.</p>

Atividades de Extensão	Núcleo Cultural FESO-Pró-arte:	
	A Pró-Arte foi assumida pela FESO em 1997. Destina-se a promover as artes, as ciências, as letras e ações amplas de caráter cultural-comunitário. Finalidades: escola de artes; artesanato; atividades dirigidas ao desenvolvimento artístico cultural através da pesquisa e difusão da música em geral, das ciências e das letras. Forma de atuação: ações comunitárias, educativas e culturais. Ações implementadas nos últimos anos: exposições, Alegria na Praça, Noite de Gala, PoÊterÊ, Seminário Pró-arte e Balé Clássico Pró-arte. Outro aspecto importante é a parceria com outras instituições, tais como: SESC, CAMPI e patrocinadores como o Banco do Brasil e o comércio local.	
	UNIVERTI-FESO (Universidade da Terceira Idade):	
	Programa de extensão criado em 1996, pioneiro na região serrana, desenvolve projeto social com população idosa da comunidade de Teresópolis. “A proposta pedagógica do projeto fundamenta-se na possibilidade de atender ao desejo de auto-realização dos participantes, desenvolvendo potencialidades criativas através da aprendizagem continuada e da motivação pelo conhecimento” (doc. UNIVERTI). Suas atividades são desenhadas em torno de três áreas de interesse: prevenção, atualização de conhecimentos, arte e artesanato.	
Análise dos grupos focais realizados com os estudantes	CCHS:	CCBM:
	Os estudantes apontaram como dificuldade a pouca oferta de atividades extensionistas no Curso de Administração. Declararam se ressentir do isolamento do campus FESO-Pró-arte, o que resulta na dificuldade de acesso à informação sobre atividades organizadas pelo curso de Pedagogia. Questionaram a ausência de apoio institucional na promoção, por estudantes e professores, de atividades de extensão. Apontaram o desinteresse da maioria dos estudantes e professores pela promoção de atividades de extensão como a principal causa da pouca oferta dessas atividades no Centro. Foi consenso em todos os grupos a precariedade da comunicação interna na instituição, na medida em que se esgota em alguns cartazes e faixas. Os estudantes declararam desconhecer a maior parte das atividades de extensão oferecidas na instituição ou só tomar conhecimento da maioria delas depois de seu término. Má sinalização interna sobre o local das atividades. Falta de informação da maioria dos funcionários sobre local e conteúdo das atividades. Deram importância aos fóruns e jornadas científicas como práticas importantes e de qualidade. Consideraram as atividades de extensão como de grande importância no processo de sua formação na medida em que os levam à prática de sua formação.	Os estudantes demonstraram maior participação nas atividades de extensão e maior conhecimento sobre as atividades existentes, como: Projeto Alegria, Projeto Mãos Unidas, Inserção Precoce como atividade prevista no currículo do curso de Fisioterapia entre outros. Foi consenso considerarem o apoio institucional fraco para as atividades de extensão, vinculados à falta de apoio para transporte, bolsa de estudos, materiais, instrumentos e, principalmente, divulgação dos eventos. A comunicação interna também foi bastante criticada. A participação dos professores e coordenadores nas atividades de extensão foi avaliada como positiva, assim como o realização do Fórum de Produção Acadêmica e as jornadas científicas. Foi mencionado nos grupos que boa parte dos professores incentivam os estudantes à publicação e trabalhos científicos. Os estudantes demonstraram interesse em pesquisa e criticaram a falta de condições da instituição para incentivar e viabilizar a iniciação científica.

A pesquisa 5C, conforme relatado em suas considerações, atingiu parcialmente as cinco linhas de trabalho definidas para as atividades de extensão da FESO. Assim, outros aspectos de grande relevância necessitam aqui ser destacados, sobretudo no que diz respeito às atividades e ações assistenciais na prestação de serviços e nas atividades comunitárias.

Atividades assistenciais – Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano – Hospital geral loco-regional, conveniado ao Sistema Único de Saúde, com 200 leitos, cenário de prática para estudantes dos cursos de medicina, enfermagem, fisioterapia e odontologia, onde é desenvolvida a interação entre o ensino e o trabalho e a associação entre a teoria e a prática. Com o reconhecimento pela população e pelos dados oficiais do SUS, concentra praticamente 100% dos atendimentos de emergência do município em seu pronto-socorro, assim como mais de 80% das internações pelo SUS em Teresópolis. Em 2004, realizou 62113 atendimentos ambulatoriais, 93011 atendimentos de pronto-socorro e 8580 internações pelo SUS. Significativas, também, são as consultas ambulatoriais especializadas, assim como a realização de exames complementares e os procedimentos de alta complexidade.

Ainda na área de saúde, a inserção de docentes e estudantes na rede de atenção básica do município de forma pactuada em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde de Teresópolis garante a cobertura de 30% da população do município, sendo uma referência nacional na implementação do Programa de Saúde da Família.

Cabe destacar as atividades assistenciais do curso de fisioterapia, que poderão ampliar-se com a inauguração da nova clínica no Campus Quinta do Paraíso, ampliando-se a parceria com o SUS.

As atividades assistenciais de menor abrangência e de suporte exclusivamente institucional para atender principalmente ao ensino ocorrem na Odontoclínica e no Hospital Veterinário. A participação dos cursos da FESO no Pró-Saúde é oportunidade ímpar para o aprofundamento da parceria entre os cursos da FESO com o SUS loco-regional, produzindo impacto semelhante na população como ocorre no Hospital das Clínicas e nas Unidades Básicas de Saúde.

O treinamento profissional dos estudantes do Curso de Direito é desenvolvido através do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ). Atividades próprias do exercício da advocacia são também realizadas no Juizado Especial Cível, onde prestam atendimento e assistência jurídica gratuita à comunidade.

Para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnologia em Processamento de Dados desenvolvem-se as atividades da Fácil Consultoria Empresa Júnior e Lógica Empresa Júnior.

Nas atividades de prestação de serviços, predominam as assessorias e consultorias aos órgãos públicos de gestão, sobretudo nas áreas de saúde e educação, destacando-se as interações com os 16 municípios da região serrana do Estado do Rio de Janeiro. Deve-se ressaltar que a FESO é atual sede do Pólo de Educação Permanente da Região Serrana do Estado do Rio, ocupando sua coordenação.

Para as atividades comunitárias, vale destacar a importância da participação da instituição no controle social do SUS, sediando ao longo de 14 anos as sete Conferências Municipais de Saúde e tendo diversas representações de seus cursos e centros, tanto discentes quanto docentes, atuando na condição de conselheiros do Conselho Municipal de Saúde.

Cabe destacar, também a participação no Fórum Permanente Pensar Teresópolis, desde 2004. Além disso, a FESO sediou a II Conferência Municipal da Cidade em preparação do Plano Diretor Participativo / Ministério das Cidades. A sede atual do Fórum está no Campus Pró-Arte.

5.2. Dados Quantitativos Relativos a Eventos na Extensão



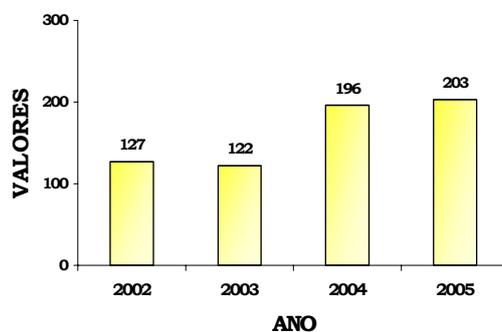
O gráfico anterior demonstra que as atividades denominadas sem registro dizem respeito às certificações não solicitadas. As atividades e o número de participantes em eventos vêm ampliando-se significativamente, conforme demonstra a evolução no intervalo entre 2002 e 2005.

COMPARATIVO DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO



A evolução anual demonstra o crescimento do número de eventos, assim como do número de participantes.

DETALHAMENTO DA EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE EVENTOS



5.3. Conclusão

Para as cinco modalidades de extensão definidas, podemos, então, estar apresentando as forças e fragilidades identificadas e suas respectivas recomendações.

5.3.1. Forças/Potencialidades

- A investigação científica e extensão sempre entendidas como princípio de formação.
- A redefinição conceitual da política de pesquisa e extensão, a partir de 2003, ampliando sua vinculação com o ensino.
- A evolução do Núcleo de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão para Diretoria.
- A integração institucional da Pró-Arte, constituindo-se o Núcleo Cultural FESO/Pró-Arte.
- A diversidade e amplitude das atividades extensionistas na FESO, sobretudo as voltadas para atividades assistenciais.
- O processo de interação entre o ensino e o trabalho, na área de saúde, na qual atividades extensionistas assistenciais de capacitação de profissionais de saúde determinam mudanças, tanto no modelo de formação quanto no modelo de atenção à saúde.
- As atividades de prestação do serviço, a exemplo do Núcleo de Prática Jurídica e das Empresas Juniores.
- A forte inserção institucional nas atividades comunitárias, principalmente naquelas que dizem respeito ao controle social do SUS.
- As parcerias constituídas com o poder público, nas três esferas de governo, por meio de convênios diversos, envolvendo atividades assistenciais, capacitação de recursos humanos, assessoria e consultoria.
- O significativo e crescente número de cursos, seminários e publicações estimuladas e promovidas pela instituição.
- A existência dos Fóruns de Produção Acadêmica do CCBM e do CCHS.
- A coleção editorial da FESO.
- A participação e o envolvimento institucional no Fórum Permanente Pensar Teresópolis.
- A implantação do Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão.

- A participação e o envolvimento institucional nas Conferências Municipal, Estadual e Nacional das Cidades e nas Conferências Municipais de Saúde.
- A FESO como referência nacional quando constituiu-se e foi selecionada pelo Ministério da Saúde como Pólo de Capacitação para o Programa de Saúde da Família.

5.3.2. Fragilidades / Pontos que Requerem Melhorias

- A incipiente incorporação da definição conceitual das atividades de extensão.
- Para os estudantes do CCHS, há ausência de apoio institucional e há precariedade de comunicação interna para as atividades de extensão.
- Para os estudantes do CCBM, o apoio institucional é fraco e existem dificuldades de comunicação quanto às atividades de extensão.
- Para os estudantes do CCHS, as dificuldades de extensão dizem respeito a três pontos: ao apoio institucional; precariedade da comunicação e baixo interesse de estudantes e professores.
- A baixa interação da Odontoclínica, Hospital Veterinário e Clínica de Fisioterapia com o SUS.

5.3.3. Recomendações

- Ampliar os mecanismos de comunicação da FESO voltados para as ações e atividades de extensão, enfocando os aspectos conceituais das atividades e dos incentivos existentes.
- Ampliar para os cursos do CCHS as discussões e propostas com vistas à interação entre ensino e trabalho.
- Ampliar para os cursos de Odontologia, Medicina Veterinária e Fisioterapia a interação com o Sistema Único de Saúde loco-regional.
- Ampliar as atividades comunitárias vinculadas ao CCHS.
- Manter e ampliar as parcerias constituídas com o Poder Público na ótica extensionista institucional.
- Identificar as potencialidades e implementar parcerias com o setor privado na ótica extensionista institucional.

- Dar prosseguimento e expansão à produção acadêmica e à Coleção FESO, articulando-as ao Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão.

CAPÍTULO III

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FESO

1. Introdução

Este Relatório Geral comporta, neste item, a avaliação da responsabilidade social da instituição, apoiando-se na orientação do SINAES de seis categorias (1. inclusão social; 2. desenvolvimento econômico e social; 3. defesa do meio ambiente; 4. da memória cultural; 5. da produção artística 6. do patrimônio cultural.) e duas abordagens partindo das políticas institucionais definidas e das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A avaliação seguiu uma dupla orientação. Numa visão objetiva, tratou-se de verificar como a FESO concebe institucionalmente sua responsabilidade social. Numa visão subjetiva analisou como é representada socialmente ou percebida esta responsabilidade pelos segmentos que compõem a FESO e pela sociedade local e regional.

Em seis anos de esforços de auto-avaliação, esta é a primeira vez que a instituição se dedica à difícil tarefa de sua autocrítica no campo da relação externa, não só por influência e orientação do SINAES, como também pelas conclusões e sugestões da Comissão Permanente de Avaliação, que em seu relatório do triênio 2003-2005, constatou a necessidade de um enfoque mais amplo que superasse a simples visão interna dos cursos.

Procurou-se responder sobre a responsabilidade social da FESO com a análise e interpretação dos resultados de um dos treze projetos desenvolvidos pela CPA: Projeto 6. *Como a FESO concretiza sua missão nas políticas e práticas de formação, de intervenção e de inclusão social.*

Desenvolveu-se a auto-avaliação partindo-se dos pressupostos das políticas e práticas de formação e intervenção social que concretizam a missão da instituição, observando o impacto na região ao responderem à suas demandas e necessidades.

Um grande limitador da pesquisa, sob o ponto de vista metodológico, foi a falta de dados consistentes sobre a relação da instituição com o sistema produtivo e com o mercado de trabalho, para se ter uma visão da influência econômica da FESO. Esta lacuna, porém, está sendo objeto de um novo projeto, sob orientação da CPA.

2. Auto-avaliação e Responsabilidade Social

Percebeu-se a orientação assumida na elaboração do PPPI de dar ao conhecimento o papel central nas funções da instituição. O conhecimento é tomado como pólo nuclear e como foco de toda a atividade da instituição.

Considerou-se como ponto de partida a missão a que a FESO se propõe em seu Plano de Desenvolvimento Institucional .

Deste modo, obteve-se o substrato da resposta à questão proposta pelo Roteiro de Auto-Avaliação Institucional sobre a “transferência de conhecimento e importância social das ações universitárias e impactos das atividades científicas, técnicas e culturais para o desenvolvimento regional e nacional”.

Mas foi, sobretudo, na história da instituição que se percebeu sua relação com a formação social local e regional. Ela surge como um projeto da sociedade civil, pressionando o poder público municipal a criar, por decreto, uma fundação que pudesse oferecer oportunidades educacionais a uma juventude que se via obrigada a demandar outras cidades para a continuidade de seus estudos. Do ponto de vista de uma avaliação política, a FESO aparece como uma produção democrática de uma formação social.

Isto acontecia precisamente em um momento de transformação do país e da região, o que determinava o esgotamento do modelo econômico que reservava à região uma função de produção hortifrutigranjeira, com um núcleo urbano voltado para o serviço de turismo sazonal em veraneio.

A auto-avaliação institucional da FESO recebe uma dimensão econômica e político-social desde sua origem e vai permear-se de relações, nem sempre fáceis, seja com o poder público,

seja com um deficiente mercado de trabalho ou com um setor de produção vivendo crises estruturais de um subdesenvolvimento regional crônico.

Notou-se que na instituição a consciência destas relações com o contexto sócio-político-econômico é um fato relativamente recente e que a preocupação explícita de fomentar as ligações externas com as instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis não tem sido uma tônica, centrando-se as atenções sobre as tarefas e funções internas do ensino.

3. Resultados da Pesquisa sobre a Responsabilidade Social da FESO

O projeto ao qual a CPA conferiu a tarefa de investigar objetivamente a responsabilidade social da FESO e, subjetivamente, a consciência que os indivíduos e grupos têm dela, procurou pesquisar “como a FESO concretiza sua missão nas políticas e práticas de formação, de intervenção e de inclusão social”.

Essa pesquisa teve como objetivos: 1. avaliar o impacto das políticas e práticas de formação e da intervenção em prol do desenvolvimento do município e da região; 2. avaliar o impacto das políticas de responsabilidade social, principalmente no que diz respeito às políticas e práticas de inclusão social na comunidade acadêmica e na região; 3. caracterizar e analisar as relações estabelecidas pela instituição com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho no município e na região, sua consistência e funcionalidade, tendo em vista a missão a que se propõe a IES.

A partir do *foco de investigação* - responsabilidade social da instituição - definiram-se três subprojetos: desenvolvimento do município e da região; inclusão social; relações com o meio social, o setor público e o privado.

Os *instrumentos de avaliação* utilizados foram: análise documental; questionários, aplicados a grupos metodologicamente representativos de diferentes segmentos das comunidades acadêmica e técnico-administrativa e da sociedade local, nos quais a instituição desenvolve intervenções; entrevistas com informantes qualificados, selecionados de acordo com sua representatividade na IES e fora dela – conselho diretor, diretores, administradores, coordenadores de curso, alguns chefes de setores, presidentes de sindicatos e representantes

do governo municipal de Teresópolis. Os roteiros das entrevistas foram elaborados conforme a área de atuação dos entrevistados.

Nas entrevistas foram abordadas as seguintes questões relacionadas ao tema responsabilidade social: 1. inclusão de estudantes em situação economicamente desfavorecida que permita mapear critérios, estratégias e procedimentos adotados para ampliar este acesso e garantir a qualidade da formação; 2. inclusão de estudantes portadores de necessidades especiais que possibilite descrever os procedimentos adotados para ampliar este acesso e garantir a qualidade da formação; 3. contratação de pessoal com necessidades especiais; 4. a ação do HCTCO como elo da relação FESO – município/região; 5. a natureza das relações estabelecidas com diversos setores, instituições e organizações; 6. as formas pelas quais as atividades desenvolvidas nessas relações favorecem o desenvolvimento das finalidades da instituição e a realização do PDI, do PPPI e do Plano de Metas.

Essas questões foram aprofundadas no questionário aplicado a Grupos Metodologicamente Representativos - GMRs. Os GMRs foram definidos representando 10% de cada um dos seguintes segmentos: funcionários, professores, alunos, usuários (Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano - HCTCO e Núcleo Cultural FESO Pró Arte - NCFP).

Cada subprojeto resultou em um relatório parcial, agrupando dados e informações, subsidiando a elaboração deste produto final.

4. Subprojeto 1 - Como a FESO concretiza sua missão em políticas e práticas de formação e de intervenção em prol do desenvolvimento do município e da região.

A FESO foi instituída em 1966. A sigla conjuga a palavra Fé (confiança) e Só (somente), significando a determinação de luta da comunidade por um ideal, ao mesmo tempo que a certeza de que só se dispunha desta força, dado que o poder público não demonstrava interesse no atendimento educacional de municípios interioranos desprovidos da força de pressão política dos grandes centros.

A instituição foi organizada como fundação de direito privado sem fins lucrativos, passando a ser reconhecida como de utilidade pública em 1969, tornando-se uma instituição particular

de direito público, hoje submetida ao controle de uma Curadoria específica do Ministério Público.

Disto decorre uma primeira avaliação do real caráter público da instituição, que não só não visa à apropriação de lucro, como ainda não é propriedade de indivíduo ou grupo, caracterizando-se como uma organização social e comunitária.

Por circunstâncias históricas da evolução educacional do país e da região sudeste, a trajetória da FESO se inicia com a criação de uma Faculdade de Medicina, o que será determinante para sua função social na área da saúde. Em 1970, foi criado o primeiro curso superior: a Faculdade de Medicina de Teresópolis – FMT. Dois anos depois, já se passava para a FESO o controle administrativo do Hospital das Clínicas de Teresópolis, transformando-o em Hospital Universitário Municipal. Pouco a pouco, como hospital de ensino, o HCT assumiu o papel de maior centro de referência hospitalar na região, sendo hoje o principal prestador de serviços assistenciais para o município e localidades vizinhas.

Feita a base da Fundação com a FMT, a FESO se viu em condições de iniciar sua expansão. Buscou-se atender a uma demanda de curso voltado para a preparação de recursos humanos para o setor terciário. Em 1975 se deu a criação da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACCE. A própria evolução e desenvolvimento da área da saúde requereu a criação da Faculdade de Enfermagem, que se verificou em 1985. Assim, a história da instalação de novos cursos na FESO corresponde a uma dinâmica de responsabilidade social, na resposta a demandas específicas.

A FESO voltou sua atenção também para a melhoria da educação básica como requisito para a preparação de novos contingentes no ensino superior. Em 1983 ocorreu a criação do Centro Educacional Serra dos Órgãos - CESO, destinado a ministrar o ensino de 1º e 2º graus.

Demonstrando sua responsabilidade social na área da cultura, a FESO criou um programa especial para a faixa etária da terceira idade com a chamada UNIVERTI - Universidade da Terceira Idade, no ano de 1996. Em seguida, em 1997, se fez a encampação da Fundação Pró-arte, criada em 1950, para garantir a Teresópolis a continuidade de uma ação cultural e artística, como extensão universitária. Surgiu assim o Núcleo Cultural FESO Pro Arte.

Passo a passo, sem a preocupação de auferir lucros, mas reinvestindo todos os seus resultados financeiros com o objetivo de oferecer novas oportunidades educacionais à população da região, a FESO chega a oferecer hoje 10 cursos de graduação: Medicina, Medicina Veterinária, Odontologia, Fisioterapia, Enfermagem, Direito, Administração, Ciências Contábeis, Tecnologia em Processamento de Dados e Pedagogia. Trata-se de uma oferta educacional a uma população que não teria a possibilidade de ingresso no ensino superior se não fosse esta chance da proximidade dos cursos com que são contemplados, mas que atendem também a estudantes oriundos de outros municípios, tais como Rio de Janeiro, Guapimirim, São José do Vale do Rio Preto, Petrópolis, Niterói e Sapucaia.

A Residência Médica da FESO, em funcionamento há uma década, forma em média 10 especialistas, anualmente, em Clínica Médica, Cirurgia Geral, Ortopedia e Traumatologia, Pediatria, Obstetrícia e Ginecologia, Medicina da Família. Um curso de especialização em oftalmologia se desenvolve nos moldes de uma residência. A FESO é também pioneira na oferta de Residência Multiprofissional, com financiamento do Ministério da Saúde, o que significou o reconhecimento oficial da instituição como um centro de referência na área.

Com o crescimento das exigências do mercado na titulação dos profissionais, a FESO passou a oferecer pós-graduação lato sensu desde o ano de 1978. Seus primeiros cursos se fizeram em convênios com outras instituições, como a Fundação Centro Nacional de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho – FUNDACENTRO - em cursos de especialização em Medicina do Trabalho e Fundação Getúlio Vargas – FGV, em cursos de especialização em Administração de Empresas. Atualmente, fiel a sua vocação original na área da saúde, ela mantém um dos mais procurados cursos de especialização em Saúde da Família, atendendo a demandas de municípios da região e oferecendo bolsas para o sistema estadual de saúde, com convênio com o Governo do Estado.

Estão também em oferta cursos de especialização em Envelhecimento e Saúde do Idoso; Gestão Hospitalar, Gestão de Sistemas Locais de Saúde, Enfermagem em Unidade de Terapia Intensiva, Odontologia e Cirurgia, na área de videocirurgia, este último numa iniciativa avançada e pioneira. Na área das ciências humanas, as ofertas se fazem pelos cursos de Filosofia e Cultura, Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior. O Curso de Pedagogia vem desenvolvendo cursos de especialização em Administração Escolar, em Psicologia Aplicada à Escola / Orientação Educacional, e Educação Infantil e Séries Iniciais

do Ensino Fundamental. Por último, a consolidação do Curso de Direito vem possibilitando a oferta de pós-graduação na área jurídica, agora com a parceria com a Escola Superior de Advocacia da Ordem dos Advogados do Brasil, em cursos como Políticas Públicas e Direito Municipal e Direito Processual Civil.

A responsabilidade social da FESO não se esgota na oferta de seus cursos desde a educação infantil à pós-graduação. Releva notar que cada curso superior desenvolve sua ação de extensão através de cinco linhas programáticas definidas no seu PPPI. Na primeira delas se inclui a disseminação e divulgação do conhecimento produzido. Isto se faz por meio de eventos internos e na participação em eventos externos. Para se ter uma idéia, registre-se que se vem mantendo a média de 120 eventos anuais, com cerca de 13000 participantes. A publicação de trabalhos, de revistas (a Revista da FMT, Cadernos de Direito, Cadernos Técnicos em Saúde) e livros (a Coleção FESO já atingiu 18 títulos) é outra maneira que se tem de disseminar a produção científica e acadêmica, assegurando-se a presença da instituição em congressos e similares de nível regional e nacional. Em segundo lugar estão as atividades de assistência vinculadas ao ensino que são desenvolvidas pelo Hospital das Clínicas, pelo Hospital Veterinário, pela Clínica de Fisioterapia, pela Clínica Odontológica. A terceira linha se refere à prestação de serviços como se tem no Núcleo de Prática Jurídica, especialmente dedicado às classes populares no seu atendimento, ou ainda a serviços de consultoria e a trabalhos especialmente contratados pelas prefeituras da região. Nas atividades artístico-culturais, é o Núcleo Cultural FESO Pro Arte e também a UNIVERTI que prestam a maior contribuição, assim como nas atividades sócio-político e comunitárias se desenvolve uma linha de integração e de relação através do Fórum Permanente Pensar Teresópolis e de parcerias com outras instituições.

Como se vê, a Fundação, que só recentemente está desenvolvendo seu potencial de pesquisa, dedica-se ao ensino e à extensão, mas, nestas funções essenciais de instituição de educação superior, ela é fiel à sua responsabilidade social. A orientação que segue nesta trajetória é o atendimento às necessidades de uma população pobre que sofre as conseqüências de um modelo sócioeconômico marginalizador que não atende as regiões interioranas. A FESO supre a necessidade da oferta de ensino que, em princípio, é obrigação do estado.

Para o cumprimento desta tarefa, evidentemente se faz necessário um investimento financeiro que cubra os custos desta oferta. Ele se viabiliza pelas receitas educacionais auferidas pelas

contribuições das mensalidades dos estudantes, pelas receitas assistenciais obtidas por serviços prestados, pela participação do Estado, mediante a renúncia fiscal possibilitada pela lei que reconhece à instituição sua característica de filantropia e atualmente pelo Programa Universidade para Todos - PROUNI.

A FESO assume a responsabilidade social de alto custo financeiro na prestação de serviço educacional e assistencial à população, chegando a investir um terço de sua receita na concessão de gratuidades e reduções, além de suportar o ônus significativo de uma inadimplência crescente.

4.1. Responsabilidade Social: Contribuição para o Desenvolvimento do Município

4.1.1. Na Área da Saúde

A maior prestação de serviço de uma instituição de ensino superior à sociedade está na formação de recursos humanos de alto nível para o atendimento das necessidades estratégicas da comunidade. A FESO vem sendo a única agência de formação de médicos e enfermeiros, odontólogos, fisioterapeutas e médicos veterinários do município. Em quatro décadas de serviço educacional e assistencial, a FESO contribuiu decisivamente para que Teresópolis se tornasse um pólo de atendimento na área da saúde. Nem é preciso lembrar o efeito sobre a sociedade loco-regional produzido pela formação de médicos e paramédicos, durante mais de três décadas, muitos deles aqui fixados depois de atraídos pela oferta de cursos.

No campo assistencial, o HCTCO é, praticamente, o único no município a prestar atendimento ao SUS. Dispõe de 200 leitos, sendo 179 destinados exclusivamente ao SUS. A média de atendimentos no setor de emergência varia em torno de 350 a 400 atendimentos/dia. Certamente, como em todo hospital de ensino e como em toda unidade assistencial de saúde, não deixa de haver deficiências e insuficiências, enfrentando-se problemas e dificuldades. Registre-se, porém, que depois de uma séria avaliação feita por consultoria externa especializada, em 2003, contratada pela então Comissão Permanente de Avaliação, várias ações programadas e projetos especiais estão sendo desenvolvidos no sentido da melhoria do Hospital: Plano de Reestruturação do HCTCO; Humanização do Parto e Pré-natal; Projeto de Humanização Hospitalar, entre outros.

Nas respostas relacionadas aos projetos desenvolvidos pelo HCTCO para melhoria da qualidade do atendimento, 41% dos usuários acreditam que esta atitude da Direção do Hospital demonstra preocupação da instituição com a sociedade. Ainda assim, 48% acreditam só em parte e 15% não percebem nenhuma preocupação.

O HCTCO é responsável pelo Pronto-Socorro, uma das razões da sobrecarga no atendimento. A FESO presta assistência à saúde, às áreas mais carentes do Município, através de seus serviços de assistência, tais como o serviço de pronto-atendimento em Bonsucesso, os Programas de Saúde da Família-PSFs de Beira Linha, Meudon, Fonte Santa, Granja Guarany, entre outros, no interior do município.

Além disto, a Fundação presta atendimento gratuito nas áreas de odontologia e fisioterapia, na Clínica Odontológica e na Clínica de Fisioterapia.

No hospital veterinário são oferecidos atendimentos a preços populares, nos serviços de urgência e ambulatoriais.

A FESO é credenciada pelo Ministério da Saúde, desde 1999, como Pólo de Capacitação Formação e Educação Permanente para Pessoal de Saúde da Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro. O Curso de Medicina da instituição foi incluído entre as 19 faculdades de medicina que receberam o apoio do projeto PROMED, da OPAS / Ministério da Saúde para a implantação de um novo currículo de formação médica voltado para o atendimento das políticas sociais de saúde.

Recentemente, a FESO apresentou projeto ao Ministério da Saúde para um novo programa de reforma de três de seus cursos (medicina, odontologia e enfermagem) tendo sido selecionada, demonstrando o reconhecimento oficial da maturidade e da consolidação destas suas faculdades unificadas.

4.1.2. Contribuição para o Crescimento Socioeconômico

Constata-se a intervenção direta ou indireta da criação e expansão da FESO na dinâmica da economia local, por sua contribuição para reconfigurar o perfil da sociedade teresopolitana, desde inícios da década de 70, em seus grupos sociais e ocupacionais. Mais de 50% dos estudantes dos cursos da FESO são de Teresópolis, o que, por consequência, gera novas demandas de habitação, de transporte, de alimentação e de outros serviços. São mais de 6000 pessoas que circulam diariamente pelos três campi (do Alto, da Pro Arte, da Quinta do Paraíso) pelos hospitais, clínicas e unidades básicas, pelos serviços especializados, como o Núcleo de Prática Jurídica. Isto se dá numa cidade de uma população urbana de cerca de 90000 habitantes, o que ressalta a importância do fato.

Sintomaticamente, o setor imobiliário da cidade se orienta pela oferta de unidades residenciais para alocação e venda destinadas à clientela estudantil, oriunda de outros Estados. O setor hoteleiro tem sua ocupação máxima em fases anuais de formaturas e de vestibular. A rede bancária se beneficia do número de contas que recebem os salários mensais de uma folha de pagamento apenas superada pela da Prefeitura e, mesmo assim, mantendo valores superiores na média. Este aporte à massa salarial repercute na atividade comercial. É neste sentido que se conclui, em uma análise econômica ainda que superficial por falta de dados e de seus cruzamentos, que a economia local é altamente tributária da atuação da FESO. Entende-se a questão formulada em diversas ocasiões, nos clubes de serviço da cidade: seria possível, hoje, pensar Teresópolis sem a FESO? Qual cenário se desenharia para Teresópolis se se retirasse a contribuição que esta instituição presta a esta cidade e a este município?

Com efeito, o mercado de trabalho local se redefiniu com a oferta nova de empregos trazida pela instalação de cursos e de unidades assistenciais e de serviços de tal modo que a Fundação passa a se constituir no maior empreendimento organizacional e até empresarial do município. A Prefeitura Municipal excede em arrecadação, quando se consideram suas receitas por transferência.

Em decorrência da fixação local e regional de novos recursos humanos de níveis médio e superior, por influência ou intermediação da FESO, advêm conseqüentes reflexos estruturais na formação cultural da cidade. Isto significa também uma influência sobre a mobilidade sócio-política de indivíduos e grupos, na cidade e na região. É, especialmente, no

desenvolvimento do setor terciário, particularmente na área da saúde, direcionada à comunidade teresopolitana e à região que se percebe melhor a influência da instituição.

Do ponto de vista da percepção subjetiva dos indivíduos pesquisados, chegou-se a um resultado diferenciado segundo os grupos: 91% dos professores manifestam sua crença na contribuição da FESO para o crescimento socioeconômico loco-regional. Este percentual cai para 67% entre os funcionários e para 58% entre os alunos.

De fato, a FESO, do ponto de vista econômico, marcou, a partir dos anos 70, a formação social teresopolitana. A cidade se configurava até então como um centro de veraneio serrano, num momento em que esta atividade econômica transferia muito de seu peso para as regiões de praia. A população de moradores de classe média e de classe alta era estatisticamente reduzida. A outra atividade que respondia pela produção econômica e subsistência de grande parte da população rural fixada era a hortifrutigranjeira. Os impulsos de instalação de indústrias não tiveram continuidade e maior impacto. Veio um crescimento urbano desordenado que trouxe para a cidade um dos maiores índices de favelização do estado e a queda do PIB per capita. Neste cenário, que novas perspectivas econômicas se podem levantar? E, nos limites deste relatório, em que a FESO pode contribuir para Teresópolis, sob o aspecto econômico?

Pode-se dizer que a FESO fez, nos quarenta anos de sua história, a inclusão de uma característica no perfil da cidade. Ao lado de suas potencialidades turísticas incluiu-se a vocação universitária. Teresópolis é hoje uma cidade universitária, com uma instituição que ela própria criou como sua, e administra através de conselhos compostos pelos setores da sociedade que instituíram esta Fundação.

5. SubProjeto 2 - Como a FESO Concretiza sua Missão no Âmbito da Responsabilidade Social, principalmente no que diz Respeito às Políticas e Práticas de Inclusão Social

Na pesquisa realizada na comunidade, observou-se que a FESO é uma instituição reconhecida dentro da cidade como uma das organizações que mais desenvolve projetos de cunho social. Os projetos ou atividades da FESO neste campo cobrem a área educacional, a área assistencial e de prestação de serviços, a área de ações comunitárias, a área artístico-cultural.

5.1. Inclusão Social

No PDI, elaborado para o período 2003-2007 com foco na transformação em Centro Universitário, a FESO assume o compromisso com o cumprimento de objetivos sociais, voltados para políticas que beneficiem o acesso à sociedade menos favorecida, promovendo e desenvolvendo a inclusão social através da educação.

Nos diversos cursos e nos centros, atividades de responsabilidade social e de inclusão social vêm sendo desenvolvidas na prática da vida acadêmica, tais como: Curso de Direito - atendimento gratuito à população carente no Núcleo de Prática Jurídica e no Juizado Especial Cível Estadual; Cursos de Administração e Ciências Contábeis - atendimento à comunidade com prestação de serviços gratuitos e/ou a preços simbólicos, tais como Declaração de Imposto de Renda e a Declaração de Isento, através da Fácil Consultoria Empresa Júnior, do Banco de Talentos, que vem trabalhando no desenvolvimento de novas áreas, encaminhando estudantes para o mercado de trabalho como profissionais e estagiários e desenvolvendo projetos filantrópicos com o envolvimento dos estudantes, através de campanhas como o Calouro Solidário; Cursos de Medicina e de Enfermagem – Campanhas de Doação de Sangue e o Projeto Alegria, que leva assistência ao Hospital; Curso de Tecnologia em Processamento de Dados - inclusão digital de jovens que integram o CAMP – Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro; Curso de Pedagogia – promoção de eventos, como *Literatura na Praça* para a integração com a população dos bairros; Curso de Odontologia - Campanhas de Prevenção do Câncer Bucal. As ações assistenciais do Curso de Medicina e de Fisioterapia estão integradas com o próprio currículo. De modo geral, o Centro de Ciências Biomédicas coordena o Programa Saúde da Família. São 12 equipes de

saúde da família, tendo por finalidade o serviço/ensino com qualidade. No Centro de Ciências Humanas e Sociais vem crescendo a participação em atividades comunitárias e sociais, tendo tido como ponto de partida Grupo de Trabalho sobre o Estatuto da Cidade – com o objetivo de promover um amplo debate com a comunidade sobre a nova lei da integração urbana. Esta ação vem crescendo especialmente através do Fórum Pensar Teresópolis.

5.2. Bolsas de Estudo

Reconhece-se como uma das mais amplas e mais bem sucedidas políticas da FESO na área de sua responsabilidade social a concessão de gratuidades e de reduções nas mensalidades. Esta política de concessão de bolsas facilita o acesso de todos que queiram ingressar no ensino superior.

Quando semestralmente se formam as turmas dos vários cursos, pode-se constatar que a obtenção da graduação pela grande maioria dos formandos não seria possível sem a política desenvolvida de gratuidades e reduções, que só é viável pelo fato de a organização não ter fim lucrativo. Há cursos em que a concessão de bolsas e reduções atinge 90% dos estudantes. O custo mensal desta política chega a ultrapassar um milhão e cem mil reais mensais e tem alcançado o percentual de 34% da receita, quando a compromisso legal exigiria apenas 20%. Dos estudantes que participaram da pesquisa, 31% foram contemplados com bolsas de estudo.

A FESO mantém convênio com várias prefeituras da região, com associações e empresas para concessão de bolsas de estudo. Nestes convênios, a orientação se faz no sentido de comprometer os conveniados com parte do financiamento educacional, para que a responsabilidade social seja compartilhada. Assim, por exemplo, solicita-se das prefeituras a oferta do transporte para o deslocamento.

Já se fez proposta concreta à Prefeitura de Teresópolis no sentido da regulamentação de uma lei já aprovada e que garante aos munícipes uma bolsa para o custeio parcial dos estudos de nível superior.

5.3. Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais

Toda a instituição está sendo adaptada em sua estrutura física para atender aos portadores de necessidades especiais.

5.4. Inclusão digital

No momento, o Curso de Tecnologia em Processamento de Dados oferece aos alunos do CAMP – Círculo de Amigos do Patrulheiro Mirim um curso de iniciação á computação.

5.5. Inserção regional

A inserção regional da FESO se dá no bojo das atividades educacionais, assistenciais e culturais, desenvolvidas pela graduação e pós-graduação, do Centro Educacional Serra dos Órgãos – CESO (educação básica); do HCTCO; das Unidades Básicas de Saúde; do Núcleo Cultural FESO/Pró-arte; da Universidade da Terceira Idade – UNIVERTI e do Núcleo de Prática Jurídica.

A atuação da FESO na região a sua volta é de extrema relevância. As pessoas buscam a instituição como base cultural e educacional. Para essa demanda, a graduação é vista como forma de melhorar suas chances no mercado de trabalho e/ou qualificação em áreas em que já trabalham.

A FESO responde também por uma grande demanda no setor saúde, atendendo aos municípios vizinhos, como referência na área.

5.6. Atividades culturais

O Núcleo Cultural FESO PRO ARTE, que sucede à extinta Fundação Theodor Heuberger, promove eventos gratuitos, abertos à população durante todo o ano, procurando evidenciar e estimular o acesso a outras formas de cultura além do rádio e da TV. São cursos, oficinas de teatro e de artes, exposições de artes e artesanato, exhibições de filmes, seminários, festivais

como o POETERÊ que se desenvolvem numa programação em parcerias também com outras agências culturais.

A avaliação levantada pelo subprojeto 3, procurando verificar o impacto das ações sobre a comunidade, julgou que tais eventos ou são apreciados ou são desconhecidos, ou não são adequados à população de baixa renda.

A UNIVERTI – Universidade da Terceira Idade promove cursos, estágios e atividades diversas destinadas à população da faixa de idade própria. Sendo Teresópolis um centro urbano de relativa concentração de idosos, estas ações culturais assumem um aspecto especial na responsabilidade social da FESO.

6. Subprojeto 3 - Como a FESO concretiza sua missão no âmbito da responsabilidade social em suas relações com o meio social, o setor público, o setor produtivo, o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis no Município e na Região

6.1. Relações com o Meio Social

A pesquisa desenvolvida pretendia conferir os níveis de relação e de satisfação da comunidade em relação à FESO. Destacou-se que 40% dos usuários dos serviços educacionais e assistenciais da FESO não conhecem a sua história. Para alguns trata-se de uma empresa. Para outros é um serviço público. Muitos julgam que seja um órgão da Prefeitura Municipal. Muitos dos comentários e críticas sobre a instituição têm como referente a imagem de uma empresa, ou de um serviço público ineficiente. O grande espelho que reflete a imagem da FESO na comunidade é o HCTCO.

Constatou-se que a FESO não fala de si, não se expõe e não expõe sua natureza e suas políticas e ações. Há um grave problema de comunicação interna e externa. Só a conhecem pessoas que a vivenciam internamente. Assim mesmo, estas pessoas têm uma visão muito parcial, prendendo-se a seus setores e não conhecendo a totalidade da organização.

Para a maioria dos usuários envolvidos na pesquisa, assim como para o SES – Sindicato dos Estabelecimentos de Saúde, o fato de a FESO ser a única instituição de ensino superior da cidade é algo negativo para o município. Insiste-se na idéia de um monopólio, tanto em relação aos serviços de saúde como em relação às ofertas de ensino superior. Mesmo assim, constatou-se em relação à assistência médica uma boa aceitação e que a FESO contribui para o crescimento socioeconômico da cidade.

A natureza das relações com o meio social é de interdependência, numa relação biunívoca da FESO para a Comunidade e da Comunidade para a FESO. Assim, para a SVM - Sociedade Vivamos Melhor, as parcerias da FESO com a comunidade poderiam ser ampliadas, ressaltando que há demora muito grande nas operacionalizações de alguns aspectos da parceria.

Nas relações sociais, a ênfase foi dada ao atendimento prestado pelo HCTCO e pelos PSFs. Apesar de sobrecarregado, o HCTCO atende a todos que dele necessitam e, mesmo com déficit contábil mensal, não deixa de atender às comunidades mais carentes. Todos reconhecem que o HCTCO presta assistência à população de Teresópolis e municípios vizinhos. O HCTCO é importante para o município e para a região. O Pronto-Socorro presta atendimento de emergência a Teresópolis e aos municípios vizinhos, como Magé, Guapimirim, São José do Vale do Rio Preto.

O PSF- Programa de Saúde da Família- leva assistência básica a áreas de baixa renda, com inserção social de estudantes dos cursos da área de saúde

Na opinião dos usuários do HCTCO, o atendimento é: regular (46%); bom (31%); excelente (10%); péssimo(7%); ruim (6%). Na opinião dos usuários do Pronto-Socorro, o atendimento é: regular (57%); excelente (13%); bom (10%); péssimo (17%); ruim (3%). Não chega aos clientes a qualidade desejada. Segundo os entrevistados, o motivo é o número excessivo de atendimentos. Para o usuário, há falta de interesse de investir em saúde.

Para os entrevistados, o atendimento é deficiente por falta de interesse dos órgãos políticos, da prefeitura e de outras instituições privadas. 47% dos usuários relacionam a qualidade do atendimento ao fato de o HCTCO ser um hospital de ensino, 35% considera que esse fato contribui em parte.

Os usuários consideram que os serviços prestados pela FESO à população através do NPJ, da clínica de Odontologia e da Pro-Arte não atingem a população de baixa renda de forma expressiva.

Procurou-se verificar que relações os cursos conseguem criar com a comunidade. Como já foi registrado, o curso de Administração presta um serviço social através do projeto Calouro Solidário, visando à arrecadação de alimentos para distribuição aos necessitados. O curso de Tecnologia em Processamento de Dados presta serviços ao CAMP – Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro na área de inclusão digital. O curso de Direito presta assistência jurídica à população carente através do NPJ.

6.2. Relações com o Setor Público

A pesquisa identificou as opiniões sobre a relação da instituição com o setor público. A relação com o público é de interdependência. Tal como se disse da relação com o meio social em geral, também em relação ao setor público insistiu-se na via dupla da relação mútua.

As opiniões apontam para necessidade de mais empenho do setor público municipal, principalmente em relação à saúde.

A FESO mantém acordos, convênios com prefeituras de municípios vizinhos com relação a bolsas de estudo e com outros órgãos, como o corpo de bombeiros e a polícia. Mantém convênios com ONGs, como a Sociedade Vivamos Melhor, prestando serviços sociais através do Projeto Calouro Solidário e capacitação de líderes e agentes comunitários; com empresas e com o CAMP – Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro.

Demandas específicas de municípios e entidades têm sido respondidas com ações determinadas como cursos de extensão, capacitações e treinamentos.

Após ter firmado um acordo com a Organização Panamericana de Saúde e Ministério da Saúde - OPAS / MS, em função do PROMED, a instituição acaba de firmar um novo acordo em função do PROSAÚDE.

6.3. Relações com o Setor Produtivo, o Mercado de Trabalho

A pesquisa procurou identificar a visão que se tem da instituição nas suas relações com o meio social. 84% dos envolvidos na pesquisa consideram que a ela contribui para o crescimento socioeconômico da cidade, mas falta uma visão mais concreta do aporte das IES neste aspecto.

6.4. Relações com Instituições Sociais, Culturais e Educativas

A IES tem procurado interagir na discussão e na cooperação com as organizações sociais, culturais e educativas da cidade, especialmente no Fórum Permanente Pensar Teresópolis, no qual é uma das entidades instituintes. Além disso, sedia o referido Fórum, fornecendo infra-estrutura e apoio logístico.

7. A auto-avaliação institucional da responsabilidade social - análises e interpretações

Do ponto de vista documental, são estes instrumentos que possibilitam uma visão da instituição, de suas escolhas, de suas políticas e estratégias. Na análise da responsabilidade social, sob este enfoque, a avaliação institucional vai investigar se e como estes documentos estabelecem o compromisso da instituição com este objeto.

Importa analisar o conhecimento e a consciência que as comunidades interna e externa possam ter das diretrizes, estratégias e ações de responsabilidade social da IES. A pesquisa realizada evidenciou que 49% conhecem a história e o desenvolvimento de suas ações. É necessário, entretanto, melhorar a comunicação interna e externa para que se tornem mais visíveis as ações desenvolvidas como expressão de sua responsabilidade social.

A revisão do PDI e a elaboração final do PPPI possibilitarão a inclusão de formulações mais explícitas e claras de políticas e estratégias relativas à responsabilidade social nas seis categorias propostas pelo SINAES: 1. inclusão social, 2. desenvolvimento econômico e social, 3. defesa do meio ambiente, 4. da memória cultural, 5. da produção artística, 6. do patrimônio cultural.

Conclui-se que a pesquisa realizada levantou suficientes indicações de que a FESO tem demonstrado consciência de responsabilidade social nas suas práticas em relação a suas definições institucionais. Embora sem se basear em um conceito norteador de inclusão social, o projeto analisa a participação da instituição nos processos produtivos, na saúde, no acesso a bens culturais e na educação.

A responsabilidade social precisa ser analisada em função de três questões fundamentais: 1) o conceito de ação afirmativa e o desenvolvimento da cidadania no sentido social de inserção social de grupos ou populações marginalizadas historicamente; 2) utilização do IDH – Índice de Desenvolvimento Humano – como base para análises, visto que a inclusão social o tem como política pública; 3) inclusão de dados sobre o ProUni, considerando sua importância atual como política de inclusão social; 4) abordagem de situações de transferência de conhecimento produzido pela instituição e respectivo impacto no desenvolvimento local e regional; 5) constatação da existência (ou não) de relações com instituições culturais e educativas, como a Academia Teresopolitana de Letras, os clubes de serviço, organizações governamentais e não-governamentais etc.

8. Conclusão – pontos fortes e potencialidades, fragilidades e recomendações

Procurou-se identificar os pontos fortes e as fragilidades. Em uns e outras, caracterizam-se as possibilidades concretas que constituem a capacidade de evolução ou potencialidades. Por fim, se sugerem as recomendações pertinentes.

8.1. Aspectos Gerais

8.1.1. Pontos Fortes

Destaca-se uma primeira avaliação do real caráter público da instituição, que não só não visa à apropriação de lucro, como também não é propriedade de indivíduo ou grupo, caracterizando-se como uma organização social e comunitária.

8.1.2. Potencialidades

A capacidade institucional de constituir-se em uma organização comunitária de responsabilidade social.

8.1.3. Ponto Fraco

Falta de maior consciência da comunidade interna e externa a respeito da natureza, da ação da FESO em sua responsabilidade social.

8.1.4. Recomendações

Desenvolver ampla campanha de sensibilização e de conscientização sobre a natureza e ação da FESO de modo a se ter uma visão real de sua responsabilidade social.

8.2. Atividades de Ensino

8.2.1. Pontos Fortes

A FESO chega a oferecer hoje 10 cursos de graduação: Medicina, Medicina Veterinária, Odontologia, Fisioterapia, Enfermagem, Direito, Administração, Ciências Contábeis, Informática e Pedagogia. Em 1983 ocorreu a criação do Centro Educacional Serra dos Órgãos – CESO, destinado a ministrar o ensino de 1º e 2º graus. Registre-se ainda uma grande oferta de quase 15 cursos de pós-graduação e de residências médicas e multiprofissional.

8.2.2. Potencialidades

A oferta crescente de oportunidades educacionais no nível superior para a população serrana de baixo poder aquisitivo.

A história da instalação de novos cursos na FESO corresponde a uma dinâmica de responsabilidade social na resposta a demandas específicas.

8.2.3. Recomendações

Dar continuidade ao processo de consolidação dos cursos pela sua qualidade acadêmica.

8.3. Atividades de Extensão e Pesquisa

8.3.1. Pontos Fortes

Releva notar que cada curso superior desenvolve sua ação de extensão pelas cinco linhas programáticas definidas no seu PPP: 1. disseminação e divulgação do conhecimento produzido; 2. atividades de assistência vinculadas ao ensino; 3. prestação de serviços; 4. atividades artístico-culturais; 5. atividades sócio-políticas e comunitárias.

8.3.2. Potencialidade

Há ações programadas em curso para incentivo à pesquisa e à extensão, com o lançamento de Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão no Plano de Metas 2006.

8.3.3. Pontos Fracos

Falta de maior articulação na atividade de pesquisa, sem o funcionamento efetivo de linhas voltadas para o impacto social.

8.3.4. Recomendações

Insistir no acompanhamento dos projetos de pesquisa e em sua articulação em linhas institucionalmente definidas, com os parâmetros de responsabilidade social.

8.4. Área de Saúde

8.4.1. Pontos Fortes

Pouco a pouco, com a importância da Faculdade de Medicina e de Enfermagem, o HCTCO assumiu o papel de maior centro de referência hospitalar na região, sendo hoje o principal prestador de serviços assistenciais para o município e localidades vizinhas.

No HCTCO desenvolveram-se a Residência Médica, em 5 modalidades, e a Residência Multiprofissional, assim como a pós-graduação em expansão na área da saúde.

A FESO vem sendo a única agência de formação de médicos e enfermeiros, odontólogos, fisioterapeutas e médicos veterinários do município. Em quatro décadas de serviço educacional e assistencial, a FESO contribuiu decisivamente para que Teresópolis se tornasse um pólo de atendimento na área de saúde.

8.4.2. Potencialidade

A constituição, por uma responsabilidade social, do HCTCO como centro de referência de maior capacidade instalada na área hospitalar e na assistência à saúde, sem fins lucrativos.

A potencialidade dos cursos para o atendimento da população através de ações próprias voltadas à responsabilidade.

Suprir as necessidades de recursos humanos na área da saúde para as populações da região serrana e do interior do estado.

8.4.3. Pontos Fracos

Sobrecarga de atendimento do Hospital trazendo problemas e dificuldades para sua eficiência.

Dificuldades na integração da atividade de ensino com a atividade assistencial.

8.4.4. Recomendações

- Prosseguir na consolidação das reformas estruturais, organizacionais e administrativas do HCTCO, das unidades básicas de saúde para a modernização e humanização da atenção à saúde.
- Ampliar a parceria com o SUS, propiciando melhoria da interação entre ensino e trabalho, formando profissionais mais de acordo com as necessidades da população.
- Implementar o programa PRO-SAÚDE.
- Divulgar os serviços oferecidos pela FESO, na área.

8.5. Contribuição pra o Crescimento Socioeconômico / Setor Produtivo / Mercado de Trabalho

8.5.1. Pontos Fortes

Constata-se a intervenção direta ou indireta da criação e expansão da FESO na dinâmica da economia local, por sua contribuição para reconfigurar o perfil da sociedade teresopolitana, desde inícios da década de 70, em seus grupos sociais e ocupacionais.

8.5.2. Potencialidade

A FESO se constitui na realidade em um Centro Universitário, apesar de sua condição legal de Faculdades Unificadas.

Obs.: Aproximadamente 50% de seus clientes internos e externos consideram a FESO uma instituição socialmente responsável.

8.5.3. Pontos Fracos

Falta de maior reconhecimento pela própria sociedade local da importância da FESO no contexto político, econômico, cultural e educacional da formação social.

Percebe-se que a FESO não fala de si. Só a conhecem pessoas que a vivenciam internamente.

8.5.4. Recomendações

Desenvolver ações programadas e atividades direcionadas para uma maior aproximação da FESO e da sociedade local, insistindo na comunicação interna e externa para a criação de uma mentalidade nova de relação mútua.

8.6. Bolsas de Estudo

8.6.1. Pontos Fortes

A FESO assume a responsabilidade social de alto custo financeiro na prestação de serviço educacional e assistencial à população, chegando a investir um terço de sua receita na concessão de gratuidades e reduções, além de suportar o ônus significativo de uma inadimplência crescente.

8.6.2. Potencialidade

A reconhecida condição de instituição filantrópica, que coloca a FESO como organização social da comunidade para a promoção da educação, da ciência e da cultura, segundo sua própria missão.

8.6.3. Recomendações

Aperfeiçoar o sistema de concessão de gratuidade e de reduções, mediante uma programação de comunicação social e de acompanhamento da concessão do benefício, além de maior utilização deste meio para o compromisso de responsabilidade social.

8.7. Inclusão Social / Inclusão Digital / Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais

8.7.1. Pontos Fortes

Nos diversos cursos e nos centros, atividades de responsabilidade social e de inclusão vêm sendo desenvolvidas na prática da vida acadêmica.

8.7.2. Potencialidades

Há um grande potencial de acolhimento à população de seu envolvimento com a ação social da FESO, demonstrado em muitas ações.

8.7.3. Pontos Fracos

- Há pouca clareza na definição conceitual de inclusão social.
- Essas atividades estão muito aquém do que realmente a FESO pode fazer no âmbito da responsabilidade social, superando o assistencialismo de ações dispersas e desconexas.

8.7.4 Recomendações

Situar as ações em um plano de políticas institucionais e desenvolvê-las de modo sistemático e coordenado.

8.8. Inserção Regional

8.8.1. Pontos Fortes

A atuação da FESO na região a sua volta é de extrema relevância. As pessoas buscam a instituição como base cultural e educacional. Para essa demanda, a graduação é vista como forma de melhorar as chances no mercado de trabalho ou qualificação em áreas em que já trabalham.

Além desta demanda pela oferta educacional, a FESO responde também por uma grande demanda, especialmente no setor saúde, atendendo aos municípios vizinhos, como referência na área.

8.8.2. Potencialidade

Na micro-região polarizada por Teresópolis, na região serrana, a FESO é a maior instituição existente.

8.8.3. Recomendações

Desenvolver uma ação que atinja melhor os municípios da região.

Capítulo IV

A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

1. Introdução

Ao abordar o tema “Como a FESO se comunica interna e externamente”, buscou-se identificar todos os mecanismos e estratégias voltadas para essa dimensão, fazendo uma escuta sensível de todos os que foram envolvidos no decorrer dessa pesquisa.

Esse momento de ouvir atentamente e entender para além do que foi dito, mostrou, em princípio, ser a comunicação, por suas especificidades e características, um tema que requer um olhar diferenciado, considerando que, segundo Gilbert Highet, “não existe uma só atividade humana que não seja afetada ou que não possa ser promovida através da comunicação”.

A dinâmica da comunicação perpassa, inicialmente por três elementos: emissor, receptor e mensagem. A partir dessa compreensão buscou-se entender as diferentes conotações adquiridas pela comunicação, desde sua emissão até o momento em que se transforma no seu produto final, o alcance dos seus objetivos pela compreensão, interpretação e assimilação pelo seu receptor.

Essa pesquisa tem como objetivos:

- Identificar os mecanismos utilizados pela FESO para sua comunicação interna e externa;
- Reconhecer as características e efetividade da comunicação e da circulação das informações institucionais, na própria IES e fora dela.

2. Metodologia

Trabalho de entrevista com grupos focais, revisão de dados obtidos na pesquisa 4 e entrevista com informantes qualificados. Foram ouvidos diversos atores que fazem parte de FESO, seja no serviço, na assistência, na docência, no meio estudantil e funcionários que compõem os diversos segmentos da IES.

3. Estratégias e recursos da comunicação interna e externa

A Fundação Educacional “Serra dos Órgãos” – FESO tem como característica física a divisão de seus espaços em diferentes instalações e bairros de Teresópolis. Podemos enumerar a FESO – Alto com diferentes endereços: a avenida Alberto Torres (CESO e cursos de graduação , pós – graduação e extensão) e a rua Gonçalo de Castro (Universidade da Terceira Idade, Pró- Arte e Curso de graduação em Pedagogia); na Beira-Linha, a Unidade Básica de Saúde; no Vale do Paraíso, Hospital Costantino Ottaviano- HCTCO e os cursos de graduação em Fisioterapia e Medicina Veterinária, Clínica Escola de Fisioterapia e Hospital Veterinário na Quinta do Paraíso.

Tal distribuição em diferentes locais para o desenvolvimento de ações que a FESO se propõe a executar aponta o que seria o primeiro entrave para a boa comunicação. Embora identifiquemos como mecanismos para esse fim a emissão de comunicações internas, as mensagens eletrônicas, informativos, jornais e até mesmo um setor com carros e motoristas para otimizar esse serviço de informação, a distância entre os “campi” apresenta – se como problema para a fluidez da comunicação.

Por se tratar de uma IES que apresenta uma notável expansão nos últimos cinco anos, a FESO passa a contar com setores voltados para a qualificação de sua comunicação, que são os setores de Comunicação e Marketing, Eventos e Recursos Humanos.

Esses setores são de grande validade no âmbito não somente da produção de material para a informação quanto para sua própria divulgação, no entanto, nas pesquisas realizadas com grupos focais para melhor conhecimento da operacionalização dessas ações, encontramos pontos fortes e pontos vulneráveis, que mereceriam um tratamento especial para melhores resultados.

Em relação ao setor de Comunicação e Marketing, observou-se que existe uma distância entre a comunicação proposta pela IES e a comunicação interna por falta de mais profissionais qualificados para esse fim e também por falta de recursos financeiros.

A FESO é pouco conhecida. A sua história deveria ser mais divulgada entre a população e entre os jovens. Nos seus 40 anos de existência, a IES cresceu, desenvolveu-se, tem projetos na comunidade e, no entanto, não é devidamente reconhecida como produtora de benefícios por todos os seus habitantes e pela região serrana. Além disso, o material produzido é direcionado, na maioria das vezes, ao público interno, com tiragem pequena. Portanto, não existe a distribuição em pontos-chave da cidade ou região, o que possibilitaria maior propaganda e difusão das informações sobre as ações e projetos desenvolvidos.

Observou-se que nem todo material gráfico é confeccionado na FESO, o que gera, eventualmente, desconhecimento no próprio Setor de Comunicação e Marketing de algumas produções ou eventos realizados. Como não há conhecimento, não existe também a divulgação adequada.

Com relação ao Setor de Eventos, percebeu-se também grande mobilização em função de divulgar e promover ações visando à comunicação. Atividades como fóruns acadêmicos promovidos pelos dois Centros, palestras, lançamentos de livros, festividades dos 40 anos da FESO, atividades das ligas acadêmicas, cursos de extensão, oficinas, conferências, dentre outros eventos, são organizados e divulgados por esse setor.

O que se apurou, entretanto, em conversa com os responsáveis, é que muitas vezes a desorganização quanto a prazos e exequiidade de tempo para executar as tarefas que lhes são confiadas são aspectos negativos ao bom andamento do setor.

O Setor de Recursos Humanos, embora não esteja diretamente ligado aos objetivos de comunicação, é visto pela comunidade interna como serviço que deveria trabalhar com o *sentido de perspectiva* e ao mesmo tempo como aquele que, desde o processo seletivo, deveria buscar o perfil ideal para cada atividade/ setor da FESO.

As entrevistas aos membros dessa gerência mostraram que “existe essa preocupação e que o RH se volta ainda para a realização de oficinas, minicursos e projetos para dinamizar e atualizar o processo das relações interpessoais da IES”. No entanto, segundo a gerente desse setor, “muitas são as atividades realizadas simultaneamente e os diferentes cenários ocupados pela FESO nem sempre estão envolvidos nas atividades propostas pela dificuldade de comunicação e distância física”.

Outro âmbito de ação do RH durante o processo seletivo diz respeito à qualidade do atendimento, ou seja, ao treinamento do pretendente ao cargo ou função a que concorre, com o manejo, acolhida e recepção. Essa atividade está diretamente relacionada à necessidade de reconhecer que se deve tratar bem, comunicar-se com clareza visando orientar adequadamente quem procura a IES em qualquer setor. Toda capacitação feita tem como base a integração entre setores.

O RH trabalha com demandas, está sempre disponível ao que surgir como necessidade e reconhece que, em algumas ocasiões, a comunicação dentro da própria FESO é lenta e que as questões políticas, sociais, econômicas e culturais de Teresópolis não são discutidas suficientemente dentro da instituição. Por não se fazer conhecer melhor e por poucos mecanismos para melhor conhecer a comunidade externa, a IES não atende com presteza e nem é conhecida e reconhecida por todos.

Assim, ao trazermos essas questões específicas de setores voltados para a comunicação, buscamos retratar, a partir de fontes qualificadas, a visão que se tem sobre a comunicação, com suas fragilidades, potencialidades e sugestões para resultados mais eficientes.

Após considerarmos esses setores, entendemos que os meios de comunicação da FESO com sua comunidade interna podem ser identificados como Regimento, manuais para estudantes e professores, projetos políticos-pedagógicos dos cursos, Projeto Político-Pedagógico Institucional, Projeto de Desenvolvimento Institucional, Plano de Metas, Projeto de Reestruturação do HCTCO, que atendem às especificidades de organização institucional nos seus aspectos legais e aos direcionamentos de cada curso ou setor. Esses documentos cumprem sua função no que tange à comunicação oficial entre a IES e sua comunidade. Por serem considerados fontes oficiais de comunicação, têm características próprias na sua organização e recebem tratamento burocrático quanto à linguagem e formato.

Ao serem questionados sobre o conhecimento do teor dessas fontes, constatou-se que não existe, por parte da maioria, a aproximação necessária para que se tornem efetivas as informações nelas contidas. Por se tratar de linguagem específica, existe também o desconhecimento de termos, o que torna mais difícil o entendimento das informações.

Em relação, por exemplo, ao Manual do Estudante do Curso de Medicina no novo modelo curricular, foi dito pelos estudantes que a sua organização do deveria ser mais clara e objetiva, e objeto de explicação dos tutores ou coordenação quanto aos seus fins (estudante do segundo período em encontro realizado para recepção dos estudantes do primeiro período – fevereiro de 2006).

Existe por parte das Direções do Centro, Direção Acadêmica, Coordenações e Gerências uma preocupação com o envolvimento de discentes em seus projetos e ações, entretanto, segundo esses atores, tal aproximação é incipiente e assistemática. Deveria haver um mecanismo que propiciasse a continuidade desses encontros e que fossem consideradas as sugestões ou contribuições que são dadas por eles.

Constatou-se também que nem todos os docentes observam as orientações dos seus manuais, não só em relação aos seus âmbitos de ação como também em relação às orientações dadas sobre as relações que deveriam ser mantidas com os estudantes. Tal afirmativa é reiterada na pesquisa 4, em diversos momentos. Semelhante tratamento é dispensado aos planejamentos, ementas, orientações quanto ao processo de avaliação, que não são efetivos meios de comunicação, por não terem cumprido seus preceitos, seja pelo desconhecimento, seja pela falta de interpretação correta ou ainda por falta de mecanismos que controlem a objetividade e concretização das mensagens.

Observou-se, ainda, que existe morosidade no tratamento dispensado à comunicação entre setores e até mesmo entre as pessoas. Percebe-se um excesso de burocracia e, em alguns momentos, a procedência da centralização de gestão como um aspecto que interfere no fluxo normal de tramitação de informação, o que foi abordado em diversas pesquisas feitas pela CPA.

Ora, se a comunicação é difícil, como consequência chegamos à conclusão de que nos diversos cursos não existe uma divulgação de todas as ações que ocorrem nos diversos espaços onde a FESO se faz presente

A comunicação com os estudantes é feita através das coordenações, NAPP, Direção de Centro, boletins informativos, site, SEGEN, diretórios, representações de alunos nas coordenações, (CACs), etc.

Os questionamentos feitos aos estudantes mostraram que existe por parte da IES a consciência da necessidade de envolvimento nos seus diversos projetos e ações e que essa atitude já está sendo estimulada. No juízo dos estudantes, existe a realização dessa aproximação, no entanto observam que poderiam ter ampliação do espaço de fala e escuta.

Nos cursos de graduação, a comunicação dá-se de acordo com as características de personalidade ou estratégia adotada por cada coordenador.

Os estudantes vêm as direções do CCBM e do CCHS sempre disponíveis a ouvi-los, orientá-los e preocupados em justificar seus argumentos de forma a contemplá-los com embasamento, buscando considerar as demandas.

Como a SEGEN é constantemente procurada pelos estudantes, esse setor surgiu como um canal onde a comunicação nem sempre é clara, objetiva e concisa. Segundo o grupo focal, não existe no balcão boa vontade em atendê-los, nem sempre prontidão nas respostas ou encaminhamentos. Reclamam da demora e burocracia no atendimento. Por sua vez, a SEGEN, ao ser questionada sobre essas dificuldades, aponta que o estudante só procura a SEGEN “quando está com problemas e nervoso. Por conta disso, então, qualquer negativa demora ou impossibilidade de resolver a demanda torna-se motivo de queixa ou aborrecimento”.

Os estudantes demonstram vontade de se aproximarem mais das questões administrativas, acadêmicas, dos projetos de iniciação científica, de serem mais apoiados nas pesquisas e terem retorno em conhecimento dos avanços e ganhos da FESO em relação à concorrência de projetos (PROSAÚDE, por exemplo). Segundo esse grupo, conhecer melhor é envolver-se. A divulgação feita boca a boca por eles é fundamental, leva o bom nome da IES às outras localidades, agregando valor aos seus cursos e é mecanismo de propaganda.

Os diretórios deveriam ser mais disseminadores de comunicação e mais unidos em suas composições. Faltam-lhes melhores instalações físicas e a responsabilidade de ser órgão de representatividade entre os interesses estudantis e institucionais e ainda não existe uma integração consistente e eficaz entre os diversos diretórios. Os estudantes relatam que nem

sempre os diretórios se fazem presentes, ocupando os espaços que lhes são destinados e não são orientados em retornar as informações ao corpo discente.

Outra referência à atuação dos diretórios como propagadores da comunicação refere-se à falta de atividades de lazer que levariam ao entrosamento, maior conhecimento e superação da falta desses momentos na cidade. Todo momento que objetiva congregação de estudantes é por excelência momento de troca de informação, segundo os estudantes. Assim, os diretórios deveriam ser divulgadores dos eventos da PRÓ-ARTE, dos lançamentos de livros, dos projetos em andamento e em realização, etc.

Também foi referenciado pelo grupo que seria muito interessante a propagação dos projetos político-pedagógicos dos cursos a todos os estudantes como ação sistemática e não somente quando do seu ingresso. Essa atitude aproxima, dá transparência e consolida as relações entre os estudantes e a FESO, propiciando a emissão de informações a terceiros e embasamento teórico.

Na opinião dos funcionários do HCTCO, existe uma distância considerável entre as diversas comunidades que constituem a FESO causada pela falta de uma comunicação mais efetiva. Ressentem – se da falta de participação sobre as mudanças curriculares dos cursos, sobre os projetos desenvolvidos pela IES e pela demora na informação. Causa estranheza ao grupo o fato de existirem dois informativos sobre a FESO. Na opinião do grupo, a informação é dissipada e, mesmo quando existe interesse em acompanhar os boletins informativos, revistas ou outros meios de comunicação, esses se apresentam em número insuficiente para atender a todo o hospital. Esses fatos fazem com que muitas vezes se sintam pertencentes a outra instituição. É comum não se reconhecerem como FESO. *Nós trabalhamos no Hospital é a fala mais comum.* Falta-lhes sentimento de pertença, embora haja o reconhecimento das ações que a instituição promove para esse fim. Relatam ainda que a confraternização do final de ano constitui-se em momento de aproximação, acolhida e oportunidade de conhecer pessoas, porém consideram que apenas uma vez por ano é pouco para que haja mais comunicação e entrosamento entre os diferentes segmentos. Segundo o grupo em questão, como o HCTCO é cenário de ensino e assistência de vários cursos, seria mais produtivo que todos se conhecessem, definissem seus papéis e funções para que o trabalho fluísse melhor, com mais qualidade.

Ao abordarmos os funcionários de diversos setores da FESO, percebemos que a comunicação interna deveria ser mais dinâmica e que se faz necessária mais integração entre os setores e chefias. Nem todos os mecanismos de comunicação são conhecidos por esse grupo. Reconhecem que os cadernos técnicos, informativos, boletins e revistas trazem uma informação voltada para um público específico e que os informativos, na sua maioria, informam o que já aconteceu, não o que está por acontecer. Como trabalham muito recebendo e disseminando a informação pela comunicação interna – CI, consideram essa prática como instrumento de defesa e não documento que visa agilizar ou otimizar a comunicação.

Com relação ao *site*, tivemos como resposta ao questionamento que nem todos têm acesso ou hábito de visitar o espaço. Os que utilizam reconhecem que há necessidade de atualização das informações nele contidas. Nem todos os setores da FESO têm acesso ao *site*, que não acompanha o dinamismo do dia-a-dia na IES. A intenção é válida, mas não atende à clientela em todas as questões demandadas.

Os aspectos até aqui abordados apontam para uma comunicação interna que poderia ser aprimorada e, por conseqüência, tornam mais visíveis algumas dificuldades que a comunicação externa apresenta, retratando a situação da FESO nessa questão.

A partir das observações feitas, considera-se que “a FESO precisa abraçar a comunidade, abrir a ela suas portas e seu coração”, conforme palavras de funcionária do HCTCO. Tal afirmação dá-se por conta do desconhecimento que o cidadão teresopolitano e da região serrana ainda tem sobre a FESO. Sendo conhecida como grande empregadora e instituição de ensino, comunicando pouco outros projetos, objetivos e propostas que realiza, a IES poderia dar mais visibilidade às ações desenvolvidas para maior projeção .

Muitos consideram a instituição elitista, por somente reconhecerem o curso de Medicina, que é o mais dispendioso, caro e agrega estudantes de fora do município e estado como clientela da FESO.

A divulgação é feita, externamente, muito mais pelo contato entre pessoas e pela qualidade que os cursos oferecem do que pela propaganda e marketing, propriamente ditos. Estudantes

de fora do município graduam-se aqui pelo conhecimento adquirido através de ex-alunos, embora a IES não tenha o registro desses egressos .

4. Conclusão

A vontade explícita de maior envolvimento com as questões administrativa e acadêmica, assim como o desejo de divulgar o bom nome da FESO em outros cenários foi demonstrados por grande parte dos entrevistados, provando que existe comprometimento e um *certo orgulho* em pertencer a essa comunidade.

Também foi percebido o desejo de se criar a instância da ouvidoria, congregando estudantes, funcionários, direções e gerências para o estabelecimento de um fórum constante de discussões e momento de maior aproximação com os caminhos e realidades na a IES.

Foi sugerido que os informes da FESO fossem mais divulgados na cidade, na região e em outras IES. Como Teresópolis é cidade turística; foi sugerido que os boletins informativos estivessem em locais públicos, bancas de revistas etc. Essa iniciativa tornaria a FESO mais conhecida e reconhecida pelas atividades que desenvolve.

Ficou bem claro que existe o sentimento de *orgulho* em trabalhar na FESO, apesar de nem todos os funcionários se conhecerem, conhecerem todas as gerências e direções.

4.1. Fragilidades

Surgem como aspectos a merecerem mais cuidados as seguintes questões:

- Número insuficiente da tiragem dos informativos, revistas e outros instrumentos voltados para a comunidade;
- Pouca divulgação da história da FESO, seus cursos e projetos;
- Mais escuta aos anseios da comunidade;
- Demora na atualização do *site*;
- Pouca divulgação dos eventos da FESO em locais visíveis a todos, interna e externamente;

- Pouca oportunidade de cursos/oficinas com o objetivo de orientar para as relações interpessoais e atendimento ao público;
- Falta de resolutividade nas ações, pedidos ou encaminhados de CI;
- Prazo exíguo para realização de tarefas;
- Pouco controle e necessidade de observação mais apurada das chefias/ gerências/ coordenações do processo de trabalho de seu setor.
- A distância existente entre a comunicação proposta pela IES e a comunicação interna, por falta de número maior de profissionais qualificados para esse fim;
- Falta de recursos financeiros para ampliação das atividades do setor de Comunicação e Marketing;
- Falta divulgação no setor de Comunicação e Marketing das atividades de publicação ou eventos realizados fora da FESO;
- Poucos mecanismos que levem a melhor conhecimento da comunidade teresopolitana através de debates que envolvam aspectos culturais, políticos e econômicos , educacionais, dentre outros.

4.2. Potencialidades

Segundo o que foi analisado, podemos citar:

- a existência na IES de um setor voltado para a comunicação e o marketing;
- a existência de um setor de Recursos Humanos;
- a participação dos estudantes e funcionários nas atividades e projetos acadêmicos e administrativas da IES;
- a organização de um Plano de Metas e sua interlocução com os diversos setores;
- a disponibilidade de escuta dos Centros, Coordenações, Direções e Gerências;
- a organização e entrega de manuais a estudantes e professores;
- a criação de um *site* próprio da IES;
- a existência da *intranet*;
- o incentivo à participação em eventos, tais como congressos, encontros para divulgar e levar a FESO a ser mais conhecida;
- participação em projetos públicos;
- número de projetos desenvolvidos na comunidade e região;

- produção acadêmico-científica (revistas, artigos, coletâneas etc);
- a realização de dois fóruns anuais dos Centros;
- a participação e envolvimento de estudantes, funcionários e comunidade externa no projeto de CPA;
- a aprovação dos seus projetos no PRÓ-SAÚDE, fato que deu visibilidade nacional à IES.

5. Recomendações

A FESO mostra-se comprometida com a comunicação que mantém com sua comunidade interna e externa, fato que se concretiza pela diversidade de recursos que dispõe para esse fim.

Reiteramos essa afirmativa pela observância da existência de Regimentos, Editais, Manuais, Projetos Políticos-Pedagógicos, Projeto de Desenvolvimento Institucional, Plano de Metas, sistematização de informações por comunicação interna (CI), uso de *intranet*, *site* próprio, informativos, coletâneas, revistas, boletins, quadro de avisos nos diversos cenários, *clipping* e espaço disponível nas redes de comunicação local (jornais, emissoras de rádio e televisão). Quanto ao *site*, foi recomendada atualização com mais frequência.

A existência de setor específico para os fins de comunicação e marketing na FESO legitima a preocupação com a dinâmica e fluxo da comunicação interna e externamente. No entanto, concluímos que existem falhas na comunicação interna e externa, em diversos momentos.

Em relação às atividades desenvolvidas pelos diretórios, entendemos que poderia haver incentivo a uma atuação com atividades esportivas, educativas e culturais, divulgadas e promovidas pelos estudantes, criando outros meios de comunicação e propiciando aproximação, troca e convivência entre os diversos cursos outros âmbitos de aproximação com a comunidade.

Como recomendação feita pelos estudantes, podemos destacar o interesse que manifestaram em conhecer, com mais detalhes, a proposta pedagógica da IES, através de apresentação e discussão do Projeto Político-Pedagógico Institucional.

Acredita-se, por fim, que o grande número de informações, a falha do cumprimento de um cronograma e o seu controle pelos diversos setores podem ser identificados como maiores barreiras físicas à comunicação. Ficou constatada ainda a centralização como característica da instituição, o que pode ser visto como barreira pessoal à comunicação.

Externamente, os fatores que envolvem a comunicação estão voltados para a questão financeira e à falta de projetos voltados para a história, objetivos, atividades e âmbito de ações da instituição. Talvez o ano de 2006 faça a diferença nesse sentido por se tratar do ano em que a FESO completa 40 anos com programação que abrange esses temas.

A comunicação, então, requer na FESO alguns cuidados na sua estratégia e dinamização, visto que os mecanismos e os instrumentos fazem parte da IES e do seu modo de pensar a administração como um todo.

CAPÍTULO V

AS POLÍTICAS DE PESSOAL DA INSTITUIÇÃO

1. Introdução

O processo de profissionalização de gestão de pessoas deve ser entendido como um exercício de administração correlato às crescentes mudanças que vêm ocorrendo no cenário educacional do país ao longo do tempo.

A luz deste processo histórico, a FESO vem investindo nas práticas de RH, como estratégia de enfrentamento das dificuldades advindas de seu crescimento e de sua busca por manter-se num campo que tem como características atuais a convivência com limites de demanda com poder aquisitivo, inadimplência, excesso de instituições e vagas, dentre outras.

Nesta perspectiva, em 1999 a instituição ampliou suas ações na área de gestão de pessoas, criando a Assessoria em Recursos Humanos, visando estruturar um plano de cargos e salários para o corpo técnico-administrativo.

Em 2001, deu mais um passo na melhoria da área de gestão de pessoas, criando o Núcleo de Enquadramento Docente, que tem como objetivo geral promover em caráter permanente a avaliação e o enquadramento do corpo docente em vista do disposto no Regulamento do Magistério Superior.

Com uma estrutura de poder que transita de uma gestão centralizada para a descentralização, em 2002 iniciou-se um processo de autonomia para gerentes e chefes, com a criação das gerências no âmbito acadêmico e administrativo. Esse movimento, que pode ser analisado como de uma cultura em transição, faz com que a Gerência de Desenvolvimento de RH - GDRH ratifique seu projeto de atuar nos subsistemas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho em sintonia com os Planos de Metas anuais e com os demais documentos que inspiram e referenciam sua atuação.

Dentro desta perspectiva, investe-se também na informatização do Setor de Pessoal, tendo em vista o aprimoramento de suas ações de administração e controle, que contribuirá para respostas mais rápidas e efetivas frente às crescentes demandas.

Nos documentos oficiais, como o PDI de 2003-2007 e nos Planos de Metas anuais, vê-se a tradução do comprometimento com seus recursos humanos, demonstrando não somente a intenção, mas a concretização de investimentos em contratação e qualificação de pessoal.

A ausência de algumas políticas mais adequadas nesta área deve ser entendida como parte de um processo que traz em si o esforço institucional de superação dos seus limites. Este esforço se traduz na profissionalização da gestão e na consolidação de práticas que afirmam o compromisso com o desenvolvimento das pessoas que aqui trabalham, com os princípios que regem nossa missão e com nossas características de instituição comunitária.

Através da pesquisa desenvolvida no projeto 08 da CPA que se lançou sobre o tema de “Como a FESO concretiza sua missão ao definir e aplicar as carreiras docente e técnico-administrativo, acompanhando e estimulando seu pessoal”, podemos analisar as questões propostas pelo SINAES em seu Núcleo Básico e Comum e Núcleo de Temas Optativos, numa tentativa de cartografar nossa trajetória, evidenciando nossas potencialidades e fragilidades.

2. Quantitativo de Recursos Humanos Existentes

Com a ampliação dos seus cursos de graduação e de especialização e sua expansão para outros *campi*, a instituição vem investindo na contratação de docentes e funcionários que possam atender este aumento da demanda.

Os quadros seguintes, retirados da pesquisa, retratam a situação da instituição no que diz respeito ao quantitativo de docentes do ensino superior pelas direções de centro, distribuição de docentes e técnico-administrativos segundo filial e por área de atuação. São apresentados, também, dados sobre a titulação de docentes por Centro e de produção científica.

O Plano de Desenvolvimento Institucional de 2003 estabeleceu que até 2007 a IES deve atingir 95% dos docentes com pós-graduação, no mínimo, a nível de especialização. Observa-se que no CCBM o percentual de graduados, segundo dados da pesquisa, está em 9,9% e no CCHS 19,2%. (referente a outubro de 2005).

Em relação à produção científica, aqui computando artigos de revistas indexadas ou não indexadas, livros e capítulos de livros, observa-se no período de 2002 a 2005, um total de 587 publicações, sendo 553 oriundas de docentes do CCBM e 34 do CCHS.

Nos últimos quatro anos, 2002 a 2005, o número médio de produções científicas por docente-ano foi de 0,32 no CCBM e 0,06 no CCHS, com forte participação de mestres e doutores. Porém verifica-se elevada concentração de publicações em poucas pessoas, ou seja, do total de 433 docentes do CCBM, 131 publicaram algum artigo, livro ou capítulo de livro nos últimos quatro anos. No CCHS, de um total de 146 docentes, essa participação, no período, foi de 22 docentes.

Estes dados foram extraídos dos relatórios gerenciais que a Secretária Geral de Ensino, Setor de Pessoal e Núcleo de Enquadramento Docente disponibilizam mensalmente.

Distribuição dos funcionários segundo área de atuação - julho 2005

Área	Nº	%
HCTCO	552	33,6
Campus Sede	272	16,5
CESO	80	4,9
C. Quinta do Paraíso	29	1,8
C. Pró arte	15	0,9
UBS	95	5,8
NPJ	5	0,3
Curso de Medicina	222	13,5
Curso de Enfermagem	41	2,5
Curso de Fisioterapia	42	2,6
Curso de Odontologia	65	4
Curso de Med. Veterinária	58	3,5
Curso de TPD	29	1,8
Curso de ADM	24	1,5
Curso de C. Contábeis	17	1
Curso de ADM/C. Contábeis	16	1
Curso de Pedagogia	15	0,9
Curso de Direito	68	4,1
Total	1645	100

Distribuição de docentes e técnico-administrativos - julho 2005

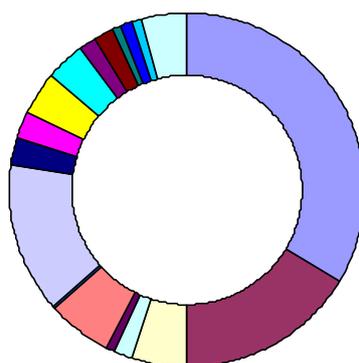
Categoria	Nº	%
Docentes	617	37,51
Técnico-administrativo	1028	62,49
Total	1645	100

Distribuição de funcionários segundo filial - julho 2005

Filial	Nº	%
Campus sede	694	42,2
HCTCO	664	40,4
Pró Arte	30	1,8
UBS	116	7,1
Quinta do Paraíso	129	7,8
NPJ	12	0,7
Total	1645	100

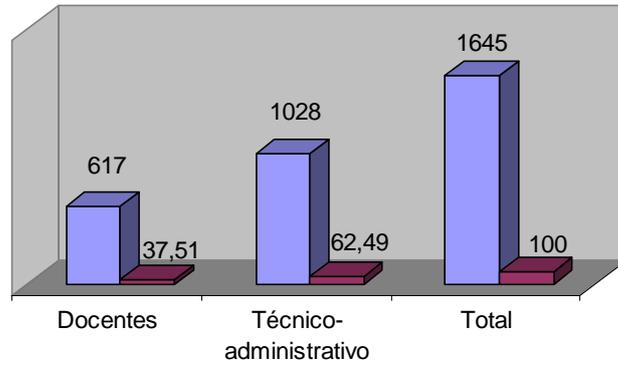
Quantitativo de docentes ensino superior pelas direções de centro - outubro 2005

Centros	Nº	%
CCBM	433	74,8
CCHS	146	25,2
Total	579	100

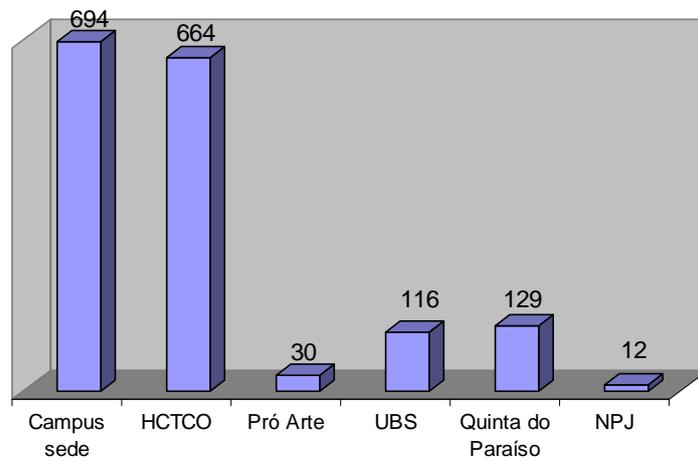
Distribuição de funcionários segundo área de atuação - julho 2005

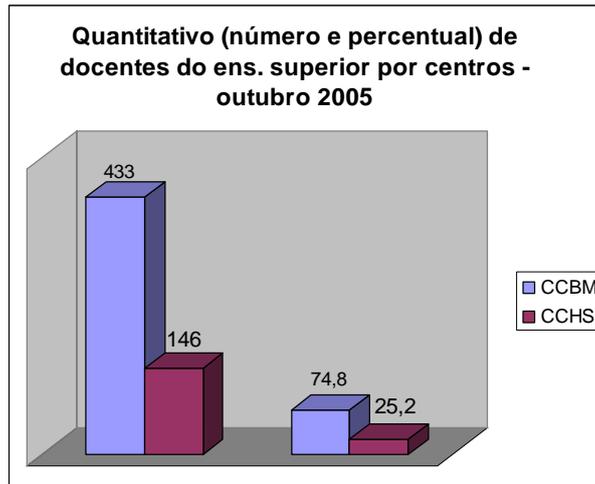
■ HCTCO	■ Campus Sede
■ CESO	■ C. Quinta do Paraíso
■ C. Pró arte	■ UBS
■ NPJ	■ Curso de Medicina
■ Curso de Enfermagem	■ Curso de Fisioterapia
■ Curso de Odontologia	■ Curso de Med. Veterinária
■ Curso de TPD	■ Curso de ADM
■ Curso de C. Contábeis	■ Curso de ADM/C. Contábeis
■ Curso de Pedagogia	■ Curso de Direito

**Quantitativo (número e percentual) de docentes
- técnico-administrativo - julho 2005**



**Quantidade de funcionários segundo filial - julho
de 2005**

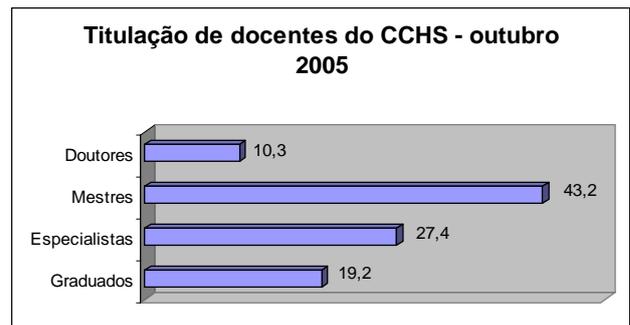
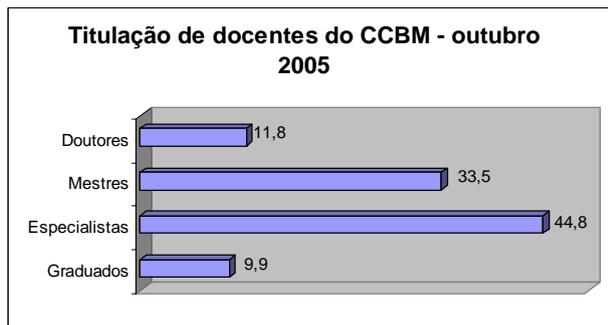




Titulação - outubro 2005

Docentes do CCBM	%
Graduados	9,9
Especialistas	44,8
Mestres	33,5
Doutores	11,8

Docentes do CCHS	%
Graduados	19,2
Especialistas	27,4
Mestres	43,2
Doutores	10,3



Produção científica - 2002 a 2005

Centros	Nº	%
CCBM	553	94,2
CCHS	34	5,8
Total	587	100

Número médio de produções científicas por docente-ano

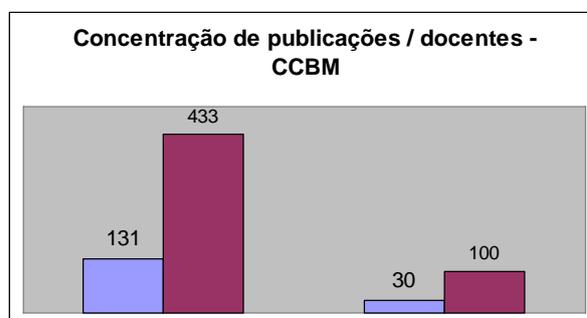
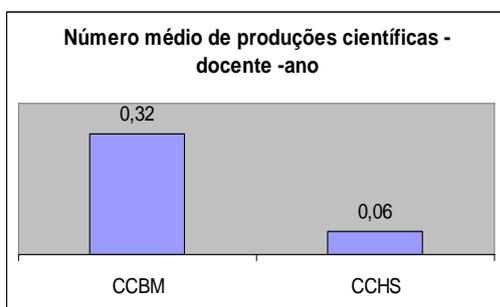
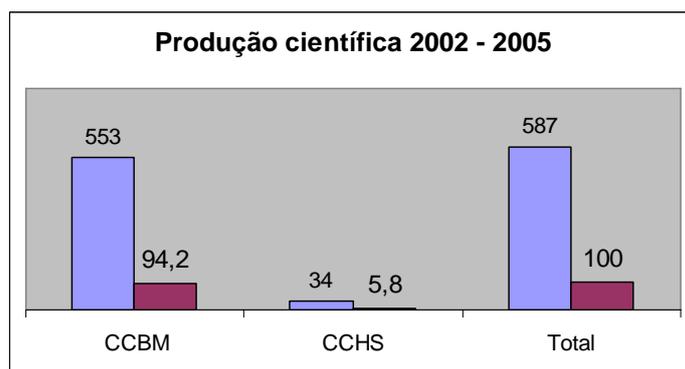
Centros	Nº
CCBM	0,32
CCHS	0,06

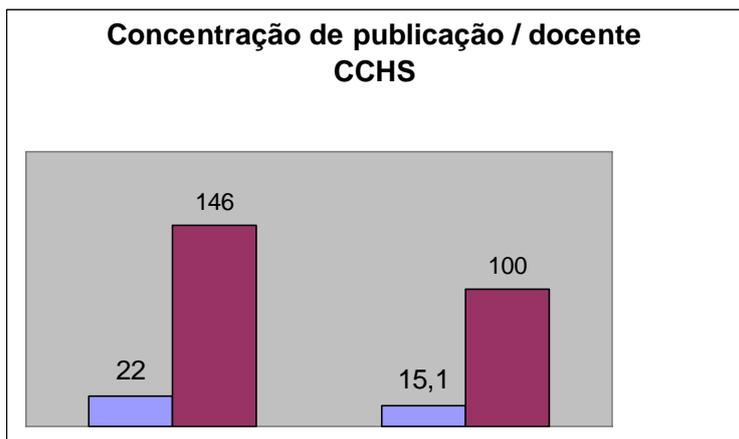
Concentração de publicações

CCBM	Nº	%
Docentes	131	30
Total Doc.	433	100

Concentração de publicações

CCHS	Nº	%
Docentes	22	15,1
Total Doc.	146	100





3. Recrutamento, Seleção, Contratação e Progressão de Pessoal

3.1. Docente

No que se refere ao corpo docente, a instituição possui critérios claros e transparentes, pois segue o Regulamento do Magistério Superior.

Tanto no Plano de Metas, PDI quanto no PPPI está implicada a progressão e aperfeiçoamento do docente do ensino superior, tendo em vista também sua preocupação com a qualidade do ensino.

Para o docente da educação básica, do ensino fundamental e médio, existem práticas consolidadas na área de recrutamento e seleção, mas ainda há a necessidade de políticas mais adequadas para dar conta de uma movimentação e avaliação com vistas à progressão.

Em termos de movimentação (recrutamento e seleção de pessoal docente superior), as contratações estão de acordo com o Plano de Metas Institucional e com os critérios técnicos de admissão e promoção estabelecidos para os docentes e para os dez cursos. A tabela salarial é reajustada de acordo com o estabelecido nos acordos salariais, sendo dividida em várias categorias, distribuídas de acordo com o grau de titulação dos docentes.

3.1.1. Práticas de Contratação nos Centros

Centro de Ciências Biomédicas - CCBM

As práticas de contratação se dão por meio de análise de títulos, entrevistas ou concursos, que obedecem ao Regulamento do Magistério Superior. No caso de contratação por análise de títulos e entrevistas, o docente é contratado como colaborador por um período de 06 meses, podendo ser renovado por mais 06 meses. Há casos de docentes que extrapolaram este período e ainda estão como colaboradores.

Estas práticas de contratação são diferenciadas nos cursos, haja vista que os cursos de Odontologia, Fisioterapia e Medicina Veterinária seguem o artigo 19, parágrafo segundo do Regulamento do Magistério Superior, que define que, para os cursos em implantação, fica facultada ao Coordenador da Graduação, em caráter excepcional, a seleção de docentes por título e documentos.

Centro de Ciências Humanas e Sociais - CCHS

Sempre que há necessidade, as contratações são realizadas através de análise curricular e entrevista com os Coordenadores de Curso. Após o período definido, há a realização de concurso em que o docente-colaborador se submeterá, concorrendo com concursandos externos.

3.2. Centro Educacional Serra dos Órgãos - CESO

No que se refere ao corpo docente da educação básica, ensino fundamental e médio, a política salarial não é integrada ao plano de carreira da instituição para docentes e ainda não há uma estruturação de cargos e salários para técnico-administrativo. A movimentação é feita por práticas que incluem recrutamento (utilização de banco de currículos) e a seleção é feita através de entrevistas, levando-se em conta referências anteriores.

No que se refere à progressão do corpo docente do ensino superior (CCBM / CCHS), os critérios estão embasados no Regulamento do Magistério Superior e são norteados pela

titulação. Há o compromisso no PDI e no PPPI com o aperfeiçoamento do pessoal docente e verificam-se nos Plano de Metas investimentos nesta área.

É importante ressaltar que, seguindo os critérios da instituição, muitos dos docentes titulares são mestres, sendo assim necessitam de incentivo para qualificação em doutores, visto que, para ser titular, o mestrado basta. Esta situação pode ser revista, uma vez que é de interesse institucional a qualificação e a melhoria contínua da qualidade do ensino e da pesquisa.

Na educação básica, ensino fundamental e médio não há definição de critérios que permitam a progressão.

3.3. Política de Remuneração e Contratação do Corpo Técnico-Administrativo

Para o corpo técnico-administrativo, há uma política de remuneração aprovada para a área de ensino e saúde (HCTCO). Esta política não teve relação com o PDI, Plano de Metas e PPPI, uma vez que sua aprovação foi em função da estruturação de um plano de cargos e salários voltado para regulamentar os salários de admissão com vistas à isonomia e à possível progressão. Atualmente esta política é respaldada nos reajustes propostos na convenção coletiva, mas não apresenta dispositivos que estimulem a progressão horizontal (promoção) e vertical (reclassificação).

A IES formulou uma política de contratação e movimentação de pessoal que está em aprovação, porém é importante ressaltar que as práticas de recrutamento e seleção de pessoal se acham embasadas em critérios, que valorizam o recrutamento interno (forma de progressão atual) e o aproveitamento de estagiários.

Em relação aos alunos dos cursos de graduação que possam ser aproveitados como estagiários, existe procedimentos descritos numa política institucional que visa selecionar e contratar, permitindo o desenvolvimento e integração do ensino-aprendizagem.

3.4. Política de Remuneração e Contratação do HCTCO

O HCTCO possui uma estruturação de cargos e salários do pessoal técnico-administrativo, que é reajustada pelas convenções coletivas, porém sua tabela salarial, por ser diferenciada da área da educação, gera insatisfação conforme foi visto nos trabalhos da CPA de 2003.

Na área de contratação e movimentação, o modelo de gestão do HCTCO promove formas diferenciadas de gerir esta área. Para profissionais médicos, há o desinteresse nas atividades educacionais, pois não se enquadram no Regulamento do Magistério Superior.

Outro dado a ser analisado se refere aos docentes que exercem atividades assistenciais, os quais consideram que esta atividade não é valorizada no Regulamento do Magistério Superior. Tal situação deve merecer destaque, na medida em que estas atividades contam ponto no Regulamento, o que demonstra o desconhecimento deste documento por parte de alguns profissionais.

Faz-se ainda necessário que o HCTCO possa contar com um setor de RH, conforme proposta aprovada pela Comissão de Reestruturação do Hospital. O trabalho desta comissão é fruto das recomendações da avaliação externa, ocorrida no HCTCO em 2003.

4. Articulação Planejamento / Avaliação

Os trabalhos da CPA contribuem significativamente para que o corpo técnico-administrativo não somente se (re)conheça em suas condições de trabalho e nos investimentos realizados, como expresse suas necessidades e sugestões num esforço que vise à afirmação de uma gestão cada vez mais participativa.

Através das CPAs de 2000, 2003 e à de 2006, podemos realizar um trabalho em que avaliação e planejamento dão rumo à formulação dos planos de metas anuais e inspiram a formulação/revisão do PDI e do PPPI.

A superação das dificuldades existentes entre estas duas instâncias (avaliar e planejar) será possível com o fortalecimento da comunicação institucional, traduzindo as ações dos planos de metas anuais como respostas às questões levantadas nas avaliações.

No projeto de pesquisa desenvolvido pelo grupo 09, procurou-se analisar a auto-avaliação da FESO em relação às dimensões do SINAES: organização e gestão da instituição em infraestrutura física. Busco-se saber como a Instituição traça seus caminhos no plano de gestão/plano de metas, como concretiza a gestão real e como se afirma sua missão e a finalidade de sua infra-estrutura. Esses levantamentos, realizados com os gestores, docentes e profissionais técnico-administrativos, fez com que a comunidade avaliasse essas questões, promovendo também pistas para a formulação de ações planejadas.

A divulgação das avaliações da CPA torna-se imprescindível na medida em que tanto o corpo docente quanto o técnico-administrativo se reconhecem nele, tanto em participação, quanto na espera por resultados. Os seminários realizados com a comunidade expressam tanto o interesse na avaliação quanto a necessidade de retorno do material levantado, fazendo com que a comunidade interna crie um canal de comunicação com a CPA.

5. Qualificação e Desenvolvimento dos Corpos Docente e Técnico-Administrativo

Nos documentos oficiais há a declaração de que se invista na capacitação do corpo docente e técnico-administrativo. Os Planos de Metas anuais viabilizam a transformação dos objetivos gerais do PDI em ações, possibilitando que os recursos sejam destinados de forma planejada.

Constatou-se que, para o corpo docente, há critérios mais claros de capacitação e possibilidades mais concretas para o desenvolvimento. Investimentos como o Programa de Incentivo à Capacitação Docente –PICD, Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão - PICPE, Curso de Especialização em Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior também para docentes da instituição, Regime de Atividades e Incentivo à Publicação-RAIP, recursos destinados à participação docente em eventos acadêmicos e oficinas pedagógicas são ações que visam não somente a progressão, segundo o Regulamento do Magistério Superior, mas que também contribuem para o desenvolvimento da pesquisa e a melhoria da qualidade do ensino.

Para o corpo técnico-administrativo a ausência de uma política que possa atingir todos os funcionários, não inviabiliza as ações nesta área, que se realizam através dos Planos de Metas anuais, os quais traduzem os objetivos do PDI e PPPI. Os treinamentos são planejados

segundo a necessidade setorial e avaliados posteriormente para verificar sua efetividade. Verificou-se, porém, que essas ações de treinamento ainda não envolvem grande parte do corpo técnico-administrativo e não objetivam o desenvolvimento dos profissionais na perspectiva de capacitá-los para funções diferenciadas das que exercem.

6. Assistência e Melhoria da Qualidade de Vida

Quanto à melhoria da qualidade de vida, observou-se a preocupação de se ter nos dissídios coletivos formas que viabilizem a possibilidade de disponibilizar bolsas de estudos para os funcionários e seus dependentes. Entendendo que a ampliação do portfólio de benefícios concorre para um bem-estar dos docentes e funcionários, se faz necessária a ampliação de investimento nesta área.

As atividades da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), nos diversos campi, contribuem para a promoção da saúde dos profissionais. Campanhas como a Semana de Prevenção de Acidentes já constam numa agenda institucional, como ações de educação em saúde.

A CIPA tem atuado também na prevenção de acidentes, auxiliando o Setor de Engenharia e Medicina do Trabalho. Com eleições regulares e participação representativa de todos os segmentos institucionais, a Comissão serve também como forma de integração dos diversos setores.

7. Conclusão

Como forma de explicitar pontos que merecerão destaques para ações em planejamento, decidimos esquematizar os dados levantados na articulação entre documentos oficiais e pesquisa da CPA da seguinte forma: Potencialidades / Fragilidade / Recomendações. Estas definições servem como um esforço de síntese do trabalho.

7.1. Potencialidades

- Investimentos na área de gestão de pessoal com a criação da Gerência de Desenvolvimento de RH e do Núcleo de Enquadramento Docente, além da informatização do Setor de Pessoal.
- Política de contratação e movimentação de pessoal para o corpo técnico-administrativo, em aprovação.
- Ênfase no recrutamento interno para corpo técnico-administrativo como forma de progressão.
- Política de estágio para os estudantes de graduação.
- Aproveitamento de estagiários nas contratações institucionais.
- Investimentos anuais no Plano de Metas com vistas a contratações de docentes e técnico-administrativos.
- Reestruturação do HCTCO, num processo de integração entre a gestão do HCTCO e a área acadêmica, fruto das recomendações da avaliação externa que ocorreu no Hospital em 2003.
- CPA como canal de comunicação.
- CPA como dispositivo para uma gestão mais participativa.
- Existência do PICD, PICPE, Curso de Especialização em Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior também para docentes da instituição, recursos destinados à participação docente em eventos acadêmicos, oficinas pedagógicas e incentivo à publicação.
- Compromisso no PDI com a qualificação e desenvolvimento do docente e técnico-administrativo.
- Práticas de treinamentos viabilizadas no Plano de Metas anuais (para corpos docente e técnico-administrativo)
- Programa de capacitação das lideranças para o corpo técnico-administrativo.
- Treinamentos setoriais de qualidade no atendimento.
- Bolsas de estudos para funcionários e dependentes.
- Atuação efetiva da CIPA

7.2. Fragilidades

- Em muitos cursos há docentes do ensino superior que extrapolam o período de contratação como professor-colaborador.
- Para os docentes da educação básica, ensino fundamental e médio a política salarial não é integrada ao plano de carreira da instituição, não existindo uma estruturação de cargos e salários.
- Não existe plano de carreira para o corpo técnico-administrativo.
- Existe uma tabela salarial diferenciada entre a área de educação e saúde (HCTCO).
- O modelo de gestão do HCTCO promove formas diferenciadas de contratação.
- Profissionais contratados como médicos no HCTCO têm pouco interesse nas atividades educacionais, pois não se enquadram no Regulamento do Magistério Superior.
- Ausência de critérios que possibilitem a progressão para o corpo técnico-administrativo do HCTCO.
- Profissionais docentes que exercem atividade assistencial consideram que esta atividade não é valorizada no Regulamento do Magistério Superior.
- Não existe um setor de RH no HCTCO.
- Há dificuldades de comunicação entre os segmentos institucionais.
- Há dificuldade de articulação entre avaliação e planejamento.
- Existem ações desarticuladas e setoriais na área de treinamento e qualificação para o corpo técnico-administrativo.
- Verifica-se ausência de práticas que visem ao desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.
- Existem poucas ações na área de benefícios para os corpos docente e técnico-administrativo.

7.3. Recomendações

- Promoção periódica de concurso público para docentes para preenchimento de vagas no intervalo máximo de 02 anos.
- Política de integração do CESO às Faculdades Unificadas.
- Aprovação e implementação da Política de Movimentação e Contratação do Corpo Técnico-administrativo para a área de saúde e educação.

- Ampliação da carreira de prof. titular, criando o Titular 4, como forma de incentivo à formação de doutores.
- Análise das diferenças nas tabelas salariais da área de educação e saúde.
- Maior divulgação do Regimento do Magistério Superior.
- Implantação do setor de RH no HCTCO.
- Investimento na comunicação dos resultados da CPA
- Ampliar o sistema de comunicação da FESO, para uma forma mais sistemática e integrada, dando retorno à comunidade das execuções do Plano de Metas, PDI e CPA.
- Política mais ampla e articulada de qualificação para o corpo técnico-administrativo.
- Articulação entre avaliação e planejamento na definição das ações de treinamento.
- Ampliação do portfólio de benefícios diretos e indiretos para funcionários.

CAPÍTULO VI

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO

1. Introdução

A forma como a instituição se organiza deve ser percebida nos documentos que a definem oficialmente e em sua prática real. Partindo dessa premissa, procurou-se, na avaliação dessa dimensão, analisar a planificação e os caminhos da FESO em função dos processos de gestão e das metas que integram o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

A planificação, entendida como processos regulatórios provenientes do conjunto de documentos oficiais, o caminho, como a vida cotidiana, a prática real da instituição, em função de sua organização e gestão.

Para a avaliação dessa dimensão, foi utilizada a seguinte metodologia:

- Análise documental (Regimento Unificado, Projeto Institucional, PDI, Plano de Metas, Manuais de Alunos e de Professores, Pareceres do Conselho de Ensino e Pesquisa, Resoluções do Conselho de Administração Superior);
- Dados dos projetos de pesquisa nº 1 – Como a FESO se diz, nº 9 – Organização e Gestão da Instituição e Infra-estrutura Física e nº 11 – Planejamento e Avaliação;
- Triangulação de dados e de métodos , procurando integrar a análise das estruturas, dos processos e dos resultados; a compreensão das relações envolvidas na implementação das ações , assim como a visão que os diferentes atores constroem sobre a organização e a gestão da instituição.

2. Análise Documental

A análise comparativa dos documentos institucionais foi realizada com o objetivo de descrever a identidade das Faculdades Unificadas, seus documentos, a coerência legal e

institucional e a articulação entre os documentos, procurando verificar se os documentos obedecem às estruturas estabelecidas e se atendem aos objetivos e finalidades propostas.

Os documentos obedecem às normas legais estabelecidas, entretanto necessitam de revisão para adequações e regulamentações visando à emissão de atos formais.

O Regimento Unificado necessita atualizar o registro civil da estrutura organizacional, incluindo membros do CEP e CAS, a composição da DPPE e da DAD. É preciso, também, rever as funções e necessidades de ampliação da SEGEN, dos cursos de graduação, contemplar a avaliação institucional, rever os processos seletivos de ingresso dos estudantes e a abrangência dos Centros.

No PDI e no Plano de Meta,s foram identificadas falhas na identificação de documentos, assim como a sua devida fundamentação.

Em relação aos pareceres e resoluções do CEP/CAS, os documentos são regularizados, entretanto necessitam de homologação. Há necessidade de ampla divulgação sobre o fundamento destes colegiados.

3. Manifestações Verbais e Comportamentais da Comunidade Acadêmica em Função dos Documentos Oficiais

3.1 Em função do Projeto de Pesquisa nº 1 – Como a FESO se Diz

Foi selecionado um grupo de Informantes Qualificados – IQs - para avaliar o grau de conhecimento e de uso dos documentos institucionais das Faculdade Unificadas, sua mantenedora e suas unidades.

Esse grupo foi composto por quatro diretores, três coordenadores de curso, quatro gerentes, um representante da área administrativa e um docente.

Na avaliação do instrumento de avaliação submetido aos IQs, chama a atenção o fato de a maioria se abster de emitir uma opinião sobre os documentos. Dentre os 25 documentos listados, 14 registram um potencial de abstenção de opinião alto, variando de 69 a 100% .

O quadro a seguir sintetiza o conhecimento, as opiniões e o uso dos documentos pelos informantes.

Documento	Conhecimen to sobre o documento	Opinião	Uso na tomada de decisão
Estatuto e Regimento Interno da Mantenedora	Conhece	–	Não faz uso na tomada de decisão
Regimento Unificado	Conhece	Necessita de revisão e atualização	Consulta e embasa as decisões
Projeto Institucional	Conhece	–	Consulta e/ou consulta e embasa
Planos de Metas	Conhece	Poderia ser mais abrangente, e aprimorado. Dificuldades na consecução das metas	Consulta e embasa
PDI	Conhece	É útil Necessita de divulgação e atualização	Consulta e embasa e/ou consulta
Projetos Político Pedagógico dos Cursos	Conhece	Necessitam de atualização	Consulta e embasa
Projeto Político Pedagógico Institucional (em elaboração)	Tem conhecimento do que vem sendo discutido e elaborado	Acompanham o desenvolvimento do processo	–
Regulamento do Magistério Superior	Conhece	Necessita de revisão, atualização e de valorizar o desempenho pedagógico	Consulta e embasa
Parecer/CEP – Conselho de Ensino e Pesquisa	Conhece	Necessidade de compilação Ampara decisões	Consulta e embasa
Resolução/CAS	Conhece	Necessidade de compilação. Ampara decisões	Consulta e embasa
Manual do aluno	Conhece	É claro, mas necessita de revisão, não contempla orientação financeira	Consulta e embasa e/ou consulta
Manual Docente	Conhece	É atual e/ou necessita de atualização	Consulta e embasa
Calendário	Conhece	É claro. É preciso discutir sobre sua elaboração	Consulta e embasa
Regulamento geral da Pós - Graduação	Não conhece	Pouco conhecido	A Maioria não usa e/ou se abstém de falar sobre o uso
Regimento do Hospital Veterinário	Não conhece	–	Não usa
Regimento Interno do Comitê de Ética no Trato de Animais	Não conhece	–	Não usa
Regulamento do Comitê de Ética em Pesquisa	Não conhece	Gostaria de ter o documento	Não faz uso e/ou se abstém de falar sobre o uso

Documento	Conhecimen to sobre o documento	Opinião	Uso na tomada de decisão
Regimento Interno da CPA	Não conhece e/ou conhece em parte	É adequado. Gostaria de ter. Necessidade de divulgação	Não faz, uso e/ou se abstém de falar sobre o uso
Regulamentação do PICD -	Conhece	Necessita de reformulação. Gostaria de ter	Consulta e embasa
Regulamento do Fundo de apoio à Pesquisa	Não conhece	É um avanço; é preciso divulgar É preciso divulgar Gostaria de ter	Consulta e/ou não faz uso
Catálogo Institucional	Não conhece	É adequado, necessita de revisão Necessita de revisão	Não faz uso e/ou se abstém de falar sobre o uso
Regulamento do Internato do curso de Medicina	Não conhece	É adequado. Necessita de revisão e de mais informações	Não faz uso e/ou se abstém de falar sobre
Regimento Interno do HCTCO	Não conhece	-	-
Regimento Escolar do Cesó	Não conhece	-	Não faz uso

3.2. Em Função da Análise do PDI

O PDI deveria sofrer revisões anuais, o que possibilitaria a correção de trajetórias, acompanhamento das metas gerais estabelecidas, inclusive a correção da falhas apontadas na análise documental. Embora esse acompanhamento não tenha sido realizado sistematicamente, observou-se que, das 18 metas gerais estabelecidas, 6 foram efetivamente desenvolvidas e concluídas, 7 estão em desenvolvimento, 1 está em estudo, 2 foram modificadas, 1 não foi desenvolvida e 1 foi descartada.

Foram elaboradas 25 metas relacionadas ao Planejamento e Gestão Institucional: 13 foram desenvolvidas, 10 estão em desenvolvimento e 2 estão em estudo.

Em relação à Organização e Gestão de Pessoal, a instituição:

- Reformulou o Regulamento do Magistério Superior, estabeleceu o quadro de carreira docente e os requisitos mínimos para o enquadramento nas categorias funcionais e referências definidas.
- Instituiu o Plano de Incentivo à Capacitação Docente – PICD - que busca fomentar a formação em nível de pós-graduação de docentes e técnicos de nível superior e a formação em nível de graduação dos professores do CESO que trabalham com educação básica.

- Instituiu e desenvolve o RAIP – Regime de Atividades Docentes, destinado à concessão de carga horária aos docentes para produção bibliográfica e apoio financeiro à participação em eventos acadêmicos.
- Além disso, incentiva a formação e atualização pedagógica dos docentes através de promoção de seminário de capacitação, atividades de extensão e do curso de pós – graduação em Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior.
- Para o corpo técnico – profissional e administrativo, entretanto, a instituição instituiu e desenvolve apenas um plano de cargos e salários sem um quadro de carreiras, estando em estudo um Programa de Avaliação de Desempenho.
- No âmbito da iniciação científica, existe uma estrutura sistematizada de monitoria em todos os cursos, com bolsas de estudo destinadas a essa finalidade. Além disso, os cursos oferecem a disciplina de Metodologia Científica e inserção de alunos voluntários em projetos de pesquisa. O programa de iniciação científica, em fase de implementação, visa atender a dois princípios básicos: a iniciação científica como método de aprendizagem e a divulgação dos resultados como capacitação para método de produção científica.

3.3. Em função do Projeto de Pesquisa nº 9, Organização e Gestão da Instituição e Infra – Estrutura

- A pesquisa envolveu diretores e gerentes, coordenadores, docentes, discentes e profissionais técnico- administrativos.
- A avaliação foi realizada tomando-se como base os itens de análise selecionados, os construtos elaborados, os resultados obtidos e as observações dos envolvidos.
- Foi utilizada a escala de Likert com 5 pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente) e uma escala de intensidade com 5 pontos, variando de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom).

Com os diretores e gerentes, foram realizadas entrevistas; aos outros integrantes da comunidade acadêmica acima citados, foram aplicados questionários por amostragem , assim distribuída : 27 gestores, 90 funcionários e 73 professores.

Os resultados são evidenciados nos quadros a seguir:

Processos de Gestão - Quadro 1

Entrevistas - Diretores e Gerentes

Item	Construtos	Resultados	Observações
Relacionamento da IES com os clientes	Focalização – capacidade de integrar os membros da IES em torno do foco no cliente	Negativo	A IES fornece vários benefícios, entretanto a prática de focalização não é sistemática, nem disseminada por toda a organização.
Comunicação e circulação da informação	Distribuição – grau com que a informação circula na IES	Negativo	A informação flui com dificuldade entre os setores, não chega em tempo hábil aos usuários, as bases de dados, na maioria das vezes, não seguem padrões compatíveis com as necessidades dos usuários.
Relacionamento dos funcionários com a IES	Av. de Desempenho – capacidade do gestor de avaliar o desempenho de seus funcionários. ----- Participação – grau de participação dos funcionários no processo decisório	Negativo ----- Positivo para delegação de poder Negativo Para ouvir e acatar sugestões e permissão para implementação	A avaliação de desempenho é informal e muito subjetiva. Um instrumento de avaliação de desempenho está em desenvolvimento. ----- Foi iniciado, recentemente, um processo de autonomia aos gerentes e funcionários. A prática é informal, depende, de cada chefia realizá-la ou não
Estrutura organizacional da IES	Integração – capacidade de atuar como um todo consistente para atingir seus objetivos	Negativo	Existe ainda uma forte visão setorial na IES e conflitos entre as atividades finalísticas e de apoio, embora já tenha havido algum progresso.
Planejamento estratégico da IES	Coerência – com a missão institucional e os objetivos	Negativo	Apesar de a missão ser amplamente divulgada ela ainda não foi discutida com os funcionários; . Apesar da participação de alguns funcionários na confecção de documentos como o PDI, P. de Metas, muitos não participam desse tipo de atividade; . Apesar de existirem instrumentos de valorização não existe uma política de valorização dos funcionários; . Apesar de alguns gerentes terem afirmado que o plano de metas é adequado outros disseram que a ligação entre elas e a estratégia de longo prazo da IES não é clara
Avaliação do desempenho global da IES	Desempenho – capacidade de medir e avaliar o seu desempenho	Negativo	. Em relação a questão – A IES tem concorrentes - não houve consenso entre os diretores. Para os gerentes a IES tem concorrentes; . Embora existam iniciativas informais a IES não tem práticas sistemáticas e nem disseminadas para toda a instituição de comparação com outras IES para melhorar seu desempenho; . Não existe uma avaliação global utilizando indicadores e referências comparativos sobre medidas de desempenho. Entretanto, existem indicadores específicos associados ao cumprimento de metas.

Processos de Gestão – Quadro 2

Questionários - Gestores, funcionários e professores

Item	Construtos	Resultados	Observações
Relacionamento da IES com os clientes	Focalização – capacidade de integrar os membros da IES em torno do foco no cliente	Negativo Classif: Regular	Na questão orientação da IES para a satisfação do cliente.
		Negativo Classif. : Ruim	Na questão realização de pesquisas para avaliar as expectativas e níveis de satisfação de seus clientes.
Avaliação das práticas de solução de problemas	Clareza – especificações claras das responsabilidades de todos os envolvidos	Positivo Classif.: Bom	A informação flui com dificuldade entre os setores, não chega em tempo hábil ao usuário, as bases de dados, na maioria das vezes, não seguem padrões compatíveis com as necessidades dos usuários.
	Solução de Problemas – capacidade de priorizar os problemas e identificar suas causas	Positivo Classif.: Bom	As chefias atuam nas causas dos problemas e não apenas trata os seus efeitos. As chefias levantam informações para solução de problemas do seu setor de trabalho, priorizam os problemas para agilizar soluções.
	Eficácia de processos – capacidade de melhorar os processos de trabalho	Negativo Classif.: Ruim	. Os processos não são continuamente revisados; . Os custos do desperdício e do re-trabalho não são devidamente apurados; . A gestão dos processos de trabalho e os recursos financeiros e materiais não são adequadamente otimizados; . Os padrões de eficácia e eficiência para melhoria dos processos de trabalho não são estabelecidos adequadamente. Entretanto: . As chefias atuam com visão crítica das práticas de trabalho e estimulam o aprimoramento; . As chefias preocupam-se em orientar as pessoas na execução de atividades no seu setor de trabalho.
Comunicação e Circulação da Informação	Disponibilidade – grau em que a informação é posta à disposição dos funcionários	Positivo Classif.: Bom	. A IES utiliza formas periódicas de divulgação das informações . Os gerentes têm acesso à informações que auxiliam nas decisões. Entretanto, as informações necessárias para apoiar as atividades diárias não são postas à disposição do usuário adequadamente.
	Distribuição – grau com que a informação circula na instituição	Positivo Classif.: Bom	As chefias informam as pessoas do seu setor de trabalho sobre os novos cenários para avaliação das necessidades de mudança. Entretanto: As informações necessárias nem sempre são obtidas em tempo hábil.

Item	Construtos	Resultados	Observações
Planejamento Estratégico da Instituição	Coerência – grau com que as ações acadêmico-administrativas são coerentes com a missão da IES e os objetivos do PDI	Positivo Classif.: Bom	A IES considera as variações do contexto social, econômico e político e educacional na formulação de suas diretrizes e estratégias. Sabem onde a IES quer chegar; Gestão coerente com as diretrizes e políticas estabelecidas. Porém: A IES não avalia o impacto de suas ações nas comunidades interna e externa. A IES não valoriza adequadamente o engajamento das pessoas nos seus projetos institucionais; A política de planejamento não está incorporada à cultura da instituição de modo satisfatório.
Relacionamento dos Funcionários com a Instituição	Participação – grau com que os funcionários participam do processo decisório	Positivo Classif.: Bom	As chefias pedem opiniões ou sugestões as pessoas do setor de trabalho para tomar decisões; As chefias estimulam a autonomia das pessoas na solução de problemas; As chefias estimulam as equipes a tomar iniciativa para resolver problemas; O princípio de co-responsabilidade esta presente nos casos de sucesso e insucesso da IES.
	Interação – capacidade da IES manter um bom relacionamento com os funcionários	Positivo Classif.: Bom	As relações internas são baseadas em cordialidade, confiança e profissionalismo As chefias sabem administrar conflitos em seu setor. As pessoas sentem orgulho em trabalhar na IES. Há respeito a compromissos e acordos assumidos. Porém: A IES deveria reconhecer o empenho das pessoas em busca de resultados.
	Avaliação de Desempenho - capacidade do gestor avaliar o desempenho de seus funcionários	Positivo Classif.: Bom	As chefias avaliam o desempenho das pessoas em relação ao cumprimento de tarefas; Os profissionais se comprometem em alcançar resultados fixados para suas atividades. A IES realiza periodicamente uma avaliação do corpo docente.
Desempenho Global da Instituição	Comparação – capacidade da organização medir o seu desempenho em relação aos concorrentes	Negativo Classif.: Ruim	A IES não utiliza as informações de comparação com os concorrentes para melhorar o seu desempenho; A IES não compara o seu desempenho institucional com os das concorrentes.
Relacionamento da Instituição com os Órgãos Colegiados.	Representatividade – participação dos docentes, discentes e/ou funcionários nos órgãos colegiados.	Positivo Classif.: Ótimo	Há representatividade da comunidade acadêmica nas reuniões dos Órgãos Colegiados
	Composição – capacidade de definir claramente os critérios sobre a participação de docentes, discentes e os funcionários nos Órgãos Colegiados	Positivo Classif.: Bom	O regimento da IES define claramente os critérios de indicação dos membros dos Órgãos Colegiados e a sua atuação Entretanto: A comunidade Acadêmica não conhece o funcionamento dos Órgãos Colegiados e os critérios para participação nos mesmos.

Item	Construtos	Resultados	Observações
	Participação - grau com que a comunidade acadêmica e a sociedade participam das reuniões dos Órgãos Colegiados	Negativo Classif.: Regular	Representantes da sociedade não são incentivados a participar das reuniões dos Órgãos Colegiados. Os professores, alunos e sociedade não participam, efetivamente das decisões dos Órgãos Colegiados Os membros dos Órgãos Colegiados não conhecem as suas atribuições dentro das reuniões.
	Feedback – capacidade de fornecer informações sobre os resultados das deliberações aos membros dos colegiados.	Negativo Classif.: Regular	Os membros dos Órgãos Colegiados são devidamente informados sobre os resultados das questões discutidas e reivindicadas nas reuniões.
Finalidades Educativas da Instituição	Incentivo – existência de programas institucionais de bolsas destinadas às atividades de pesquisa, iniciação científica, monitorias, estudos, etc	Positivo Classif.: Ótimo	A IES oferece bolsas destinadas as atividades de pesquisa, iniciação científica, monitoria, etc
	Apoio Didático ao Corpo Docente – oferta sistemática visando melhoria do desempenho	Positivo Classif.: Bom	A IES oferece oportunidades para apresentação de produção científica do corpo docente em seminários; Os docentes recém-contratados recebem orientações sobre suas atribuições A IES oferece apoio ao professor no que se refere a estratégias didático-pedagógicas A IES oferece cursos de capacitação pedagógica do docente Entretanto: A IES não estimula o professor a ser um pesquisador de sua própria prática.
	Articulação – desenvolver projetos e/ou atividades de extensão que mantenham articulação com o ensino e manter parcerias com outras IES ou setor empresarial	Positivo Classif.: Bom	Os alunos desenvolvem atividades de extensão relacionadas com ensino Os professores desenvolvem atividades de extensão relacionadas com o ensino A IES realiza parceria com outras IES, instituições públicas e privadas e com o setor empresarial
Estrutura Organizacional	Diferenciação – divisão de trabalho adequada aos objetivos	Negativo Classif.: Ruim	Os setores não costumam se orientar pelos objetivos setoriais e institucionais As unidades e setores não focalizam em resultados a curto e longo prazos.
	Formalização – grau em que as regras e os regulamentos explicitamente definidos governam o comportamento dos participantes	Negativo Classif.: Ruim	As pessoas mantêm freqüentemente informações sobre a realização de suas de suas atividades As tarefas de cada funcionário não estão clara/definidas; A missão e as atribuições de cada unidade não é, ainda um hábito incorporado A IES não incentiva a formulação e detalhamento sobre como executar tarefas
	Centralização – grau com que a autoridade é distribuída e como a IES se comunica com os diversos níveis	Negativo Classif.: Ruim	As decisões são tomadas por gestores que tem uma visão global da empresa; Os gestores, nos níveis intermediários não contribuem no processo decisório

Item	Construtos	Resultados	Observações
	Integração – capacidade de atuação como um todo consistente para atingir os objetivos	Positivo Classif.: Bom	Há incentivos ao trabalho de equipe As chefias valorizam e buscam a interação com seus funcionários. Entretanto, não existe interação entre os setores e troca de informações sobre processos e fluxos de trabalho.
	Desenvolvimento – grau com que a instituição promove o crescimento profissional do funcionário	Negativo Classif.: Regular	Os profissionais da FESO são qualificados A progressão profissional na IES não é estruturada e abrangente

Nas entrevistas realizadas com os diretores e gerentes foram, considerados negativos os 6 itens da avaliação, sendo positiva para apenas um dos 7 construtos estabelecidos, direcionado ao relacionamento dos funcionários com a IES, mesmo assim, apenas para o aspecto delegação de poder.

Para esse universo envolvido na pesquisa, a instituição, embora venha desenvolvendo um processo de gestão mais participativo, necessita evoluir muito em relação aos itens nos quais a entrevista direcionou seu foco, através dos construtos estabelecidos.

Nos questionários aplicados aos coordenadores, funcionários e professores, a avaliação foi positiva para 14 dos 23 construtos estabelecidos. A análise comparativa entre os itens comuns a todo o universo envolvido evidencia uma positividade mais significativa entre os gestores, funcionários e professores – 6 itens e 11 construtos – sendo positivos 5 construtos, evidenciando que o desenvolvimento das mudanças nos processos de gestão é mais visível para esses membros da comunidade acadêmica do que para o corpo de diretores e gerentes. Observou-se um critério mais rigoroso do corpo de diretores na avaliação do processo de gestão.

A análise comparativa dos itens comuns às entrevistas e aos questionários demonstra divergências e consensos na forma como diretores, gerentes, coordenadores, funcionários e professores percebem os processos de gestão, conforme pode-se ver no quadro a seguir:

Itens	Construtos	Resultados	Observações
Relacionamento da IES com os clientes	Focalização (comum a todas)	Negativo para todos os envolvidos	Dos Diretores e Gerentes: A prática de focalizar não é sistemática nem disseminada. Dos Gestores, Funcionários e Professores: A IES não se orienta adequadamente para a satisfação do cliente e para avaliação de suas expectativas e níveis de satisfação
Comunicação e circulação da informação	Distribuição (para diretores e gerentes)	Negativo	A informação flui com dificuldade entre os setores
	Distribuição e	Positivo	A IES utiliza formas periódicas de divulgação e informação, mas estas não são postas à disposição do usuário adequadamente.
	Disponibilidade (para coordenadores, funcionários e professores)	Positivo	As chefias informam as pessoas do seu setor de trabalho, mas as informações nem sempre são obtidas em tempo hábil
Relacionamento Dos Funcionários Com a IES	Avaliação de Desempenho e Participação (para Diretores e Gerente)	Negativo	A avaliação de desempenho é informal e muito subjetiva, Um instrumento de avaliação está em desenvolvimento Foi iniciado recentemente um processo de autonomia a gerentes e funcionários
		Positivo	
	Participação	Positivo	Bom relacionamentos das chefias com seus funcionários. Relações baseadas na confiança e profissionalismo. Entretanto a IES deveria reconhecer o desempenho das pessoas na busca de resultados
	Interação e Avaliação de desempenho (para coordenadores, funcionários e professores)	Positivo	
Estrutura Organizacional da IES	Integração (para diretores e gerentes)	Negativo	Ainda existe uma forte visão setorial e conflitos entre as atividades meio e fim, embora tenha havido progresso.
	Diferenciação	Negativo	Os setores não costumam se orientar pelos objetivos institucionais não há foco em resultados a curto e longo prazos. A missão institucional ainda não foi incorporada. Há necessidade de definição de tarefas. Os gestores dos níveis intermediários não contribuem nos processos decisórios
	Formalização	Negativo	
	Centralização (para os gestores, funcionários e professores)	Negativo	
Planejamento estratégico da IES	Coerência (comum a todas)	Negativo para diretores e gerentes	Apesar da missão ser amplamente divulgada necessita ser discutida com os funcionários. Não existe uma política de valorização dos funcionários.
		Positivo para coordenadores, funcionárias e gerentes	A gestão é coerente com as diretrizes e políticas estabelecidas.

Itens	Construtos	Resultados	Observações
Desempenho global da IES	Desempenho (para direções e gerentes)	Negativo	Não existe uma avaliação global sobre medidas de desempenho. Entretanto existem indicadores específicos associados ao cumprimento de metas.
	Comparação (para gestores, funcionários e professores)	Negativo	A IES não compara o seu desempenho com o das concorrentes

3.4 Em função do Projeto de Pesquisa nº 11 - Planejamento e Avaliação

Na análise comparativa entre as metas relacionadas ao Planejamento e Gestão Institucional relacionadas no PDI e o Plano de Metas de 2005, observou-se uma preocupação com a continuidade e desenvolvimento dos processos conforme evidenciado na meta “elaboração de proposta de aperfeiçoamento dos processos de gestão acadêmica e administrativa (Plano de Metas 2005)”.

Em termos específicos, as metas traçadas no PDI não guardam uma relação direta com o Plano de Metas de 2005, seja pela falta de revisão anual, por mudanças de decisão, dificuldades financeiras ou outras razões. Entretanto, convém salientar:

- A política de avaliação do pessoal técnico-administrativo (PDI 2003-2007) está em fase de identificação de fatores de avaliação para compor o instrumento do programa de avaliação de desempenho do grupo gestor - coordenadores e gerentes (Plano de Metas 2005);
- O sistema informatizado para atualização direta dos currícula vitae dos professores (PDI 2003-2007) ainda não foi desenvolvido. Entretanto, o NED - Núcleo de Enquadramento Docente, vem desenvolvendo seu trabalho de organização do banco de dados segundo as normas do Currículo Lattes;
- A preocupação com a elevação do desempenho acadêmico e profissional dos docentes (PDI 2003-2007) vem sendo trabalhada ao longo do Plano de Metas - 2003-2005, sendo evidenciada com a elaboração de políticas de incentivo relacionadas a resultados e ao programa de educação permanente (Plano de Metas 2005), com a avaliação anual de disciplinas dos cursos desde 2003, com o aumento do percentual de docentes com pós -

graduação, com o incentivo e oferta de cursos de formação pedagógica, com o incentivo à pesquisa, através do RAIP, e com o aprimoramento das condições de trabalho dos docentes;

- Nas metas institucionais gerais, é evidenciada a elaboração de uma política de ação sócio-cultural (PDI 2003-2006). Essa política vem sendo desenvolvida, sendo evidenciada no Plano de Metas de 2005 na elaboração de um plano de ações que identifique e integre as ações comunitárias, tendo como referência a missão institucional;
- A biblioteca, que necessitava de ter seus processos informatizados e seu espaço físico ampliado (PDI 2003-2007), foi contemplada com um novo ambiente que atende às necessidades dos usuários, superando suas expectativas

4. Conclusão

A organização e gestão da IES têm um papel fundamental no desenvolvimento do clima de mudança, daí a necessidade de criação de sistemas de apoio permanente à inovação e ao direcionamento das finalidades educativas.

Na interligação das análises de documentos que definem a instituição e da avaliação de suas práticas reais, pode-se perceber manifestações verbais, conceituais, comportamentais, utilizadas por diferentes grupos que compõem a instituição. É preciso perceber e valorizar os processos inovadores presentes, as perspectivas de mudança nos diferentes grupos.

As manifestações comportamentais costumam evidenciar a influência da organização sobre os atores sociais, através da forma como as atividades e normas de organização influenciam e orientam os procedimentos operacionais assumidos pelos membros da comunidade acadêmica. Como decorrência, pode-se ver refletida a natureza objetiva dos atributos que compõem a organização nos construtos avaliados e no clima que se estabelece, em função dos atributos perceptíveis que indicam sua forma de agir. Essa percepção foi fundamental para a interpretação da realidade institucional e dos componentes da instituição.

O clima de uma instituição evidencia sua personalidade e esse caso, funciona como um termômetro para avaliar como a instituição é percebida pelos diferentes atores que a compõem, servindo para interpretar o ambiente e seu funcionamento em relação ao seu

processo organizacional – estilo de gestão, modos de comunicação e de resolução de problemas e conflitos.

Em função do exposto, são salientadas as potencialidade e fragilidades institucionais e recomendações:

4.1. Potencialidades

Plano de Gestão e/ou Plano de Meta

- A coerência com diretrizes estabelecidas;
- Estabelecimento do Plano de Carreira Docente, de Planos de Incentivo à Capacitação Docente, à produção bibliográfica e à participação em eventos acadêmicos, à atualização pedagógica dos professores;
- Estabelecimento de um Plano de Cargos e Salários para o corpo técnico-administrativo;
- Existência de uma estrutura sistematizada de monitoria em todos os cursos com bolsas de estudo, como incentivo à iniciação científica.

Composição e Funcionamento dos Órgãos Colegiados

- Há representatividade da comunidade acadêmica, os critérios de indicação dos membros são claramente definidos, assim com sua atuação no regimento da instituição;
- Os membros são devidamente informados sobre resultados das questões discutidas e reivindicadas nas reuniões.

Processo Decisório em Relação às Finalidades Educativas

- Existência de programas institucionais de bolsas destinados às atividades de pesquisa e iniciação científica;
- Existência de apoio didático ao corpo docente visando à melhoria do desempenho, através de oportunidades para apresentação de produção científica, de orientação aos docentes e discentes, de oferta de capacitação pedagógica;
- Estímulo ao desenvolvimento e à participação de professores e alunos em atividades de extensão relacionadas com o ensino;
- Estabelecimento de parceria com outras instituições públicas e privadas e com o setor empresarial;

- Progressiva estruturação dos currícula vitae dos professores de acordo com as normas do Currículo Lattes;
- Elaboração de políticas relacionadas a resultados e aos programas de educação permanente.

Gestão Estratégica

- Planificação de Metas;
- Utilização prática de solução de problemas pelos setores;
- Atuação das chefias com base na visão crítica sobre as práticas de trabalho e estímulo ao aprimoramento;
- Consideração pela instituição das variações do contexto social, econômico, político e educacional na formulação de suas diretrizes e estratégias.

Participação dos Atores na Gestão

- Um processo de autonomia a gerentes, gestores e funcionários vem sendo desenvolvido;
- As chefias mantêm um clima de trabalho satisfatório com seus funcionários, estimulando a autonomia, a tomada de iniciativa na solução de problemas e estabelecendo o princípio de co-responsabilidade.

Comunicação e Circulação de Informação

- A instituição utiliza formas periódicas de divulgação e informação;
- Os gestores têm acesso a informações que auxiliam no processo de decisão e na projeção de novos cenários, aspectos fundamentais na avaliação das necessidades de mudanças.

4.2. Fragilidades

Plano de Gestão e /ou Plano de Metas

- Ausência de revisão anual do PDI;
- Ausência de um plano de carreira para o corpo técnico-administrativo;
- A ligação entre as metas e as estratégias de longo prazo da instituição não é clara;

- A política de planejamento ainda não está amplamente incorporada à cultura da instituição;
- Necessidade de mais investimento na continuidade e desenvolvimento de processos de gestão acadêmica e administrativa.

Composição e Funcionamento dos Órgãos Colegiados

- A comunidade acadêmica não conhece o funcionamento e os critérios para participação;
- Os professores, alunos e sociedade não participam efetivamente das decisões;
- Os membros não conhecem suas atribuições dentro das reuniões.

Gestão Estratégica

- A IES não compara o seu desempenho com os concorrentes;
- O relacionamento com os clientes não é focalizado. A instituição não se orienta adequadamente para a satisfação do cliente e para avaliação de suas expectativas e níveis de satisfação;
- Ainda existe uma visão setorial refletida na execução das atividades meio e fim que poderiam ser mais integradas;
- É incipiente a avaliação na IES sobre medida de desempenho;
- Ausência de um documento que caracterize uma política de valorização dos funcionários;
- Os processos de trabalhos não são continuamente revisados;
- A instituição não avalia o impacto de suas ações nas comunidades interna e externa.

Participação de Atores na Gestão

- Os gestores de níveis intermediários não contribuem nos processos decisórios;
- Há pequena interação e troca de informações entre os setores sobre os processos e fluxos de trabalho.

Comunicação e Circulação da Informação

- A informação flui com dificuldade entre os setores;
- As informações utilizadas não são postas à disposição do usuário adequadamente e nem em tempo hábil.

4.3. Recomendações

- Revisão de documentos, adaptando-os ao momento de transformações que a FESO vivencia, principalmente em função de suas finalidades educativas;
- Revisão do PDI para o biênio 2006-2007;
- Investimento no processo de comunicação, informação e integração entre os setores;
- Continuidade do processo de descentralização, investindo na construção da autonomia e elaborando uma política de valorização do corpo técnico e administrativo;
- Continuidade do Plano de Cargos e Salários do pessoal técnico e administrativo, desenvolvendo uma progressão na carreira;
- Avaliação da qualidade da formação educacional e profissional oferecida, criando mecanismos de acompanhamento dos egressos e de análise comparativa de seu desempenho em relação a outras IES;
- Redefinição da forma de participação e atuação dos membros dos órgãos colegiados.

CAPÍTULO VII

INFRA -ESTRUTURA FÍSICA

1. Introdução

Na infra-estrutura, o foco principal foi a função operatória da avaliação, pela sua importância estratégica no aperfeiçoamento da instituição.

Na impossibilidade de estabelecer relações causais lineares entre os investimentos institucionais na infra-estrutura e os resultados de seu funcionamento, procurou-se verificar como ela se organiza para atender aos fins educativos a que serve.

Para a avaliação dessa dimensão, foi utilizada a seguinte metodologia:

- Análise Documental (Planos de Metas, PDI, projetos pedagógicos de cursos, infra – estrutura física, biblioteca, estrutura do SESMT – Serviço de Engenharia Médica e Segurança do Trabalho);
- Dados dos projetos de pesquisa nº 9/10 – Organização e gestão da Instituição e Infra-estrutura Física e nº 11 – Planejamento e avaliação;
- Triangulação de dados e de métodos, procurando integrar dados quantitativos da infra-estrutura com aspectos quantitativos percebidos através: 1) da visão que professores e estudantes constroem sobre a infra-estrutura da instituição; 2) da visão dos avaliadores externos na avaliação para transformação das Faculdades Unificadas em Centro Universitário, ocorrida em 2004.

2. Ações Programadas e Realizadas

2.1. Análise Documental

A análise foi realizada com o objetivo de evidenciar a organização e distribuição da infra-estrutura nos campus e unidades de serviço - a biblioteca - o planejamento das metas, sua

adequação ao ensino e à pesquisa e à estruturação do SESMT, em função do plano de segurança dos usuários, proteção de riscos e proteção ambiental.

Distribuição da infra-estrutura nos campus, recursos audiovisuais e multimídia

No período compreendido entre 2000/2005 a instituição construiu quatro novos prédios: dois no Campus Sede e dois no Campus Quinta do Paraíso, para abrigar os novos cursos de Odontologia, Direito, Medicina Veterinária e Fisioterapia.

O quadro 1 evidencia a infra-estrutura e sua distribuição pelos *campi* e unidades de serviço; o quadro 2, os recursos audiovisuais e multimídia; o quadro 3, o acervo e o acesso às bases de dados da biblioteca.

Quadro 1 – Distribuição da infra-estrutura pelos *campi* e unidades de serviços

Infra Estrutura	Quantidade / Distribuição					
	Campus Sede	Quinta do Paraíso	Pró-Arte	HCTCO	UBS	TOTAL
Salas de Aula	74	21	8	4	1	91
Instalações Administrativas*	15	4	3	8	?	?
Salas de Docentes **	8	2	1	1	-	8
Gabinete de Trabalho **	24	-	-	-	-	24
Salas De Reuniões	4	1	1	-	-	6
Auditório e Multimídia	4	-	-	-	-	4
Instalações Sanitárias	36	1	1	1	-	39
Bibliotecas	3	1	1	1	-	6
Laboratório de Informática	5	1	-	-	-	6
Equipamento Informática/Alunos	87	5	29	4	-	125
Equipamento de Informática	427	16	29	32	9	513
Laboratórios Específicos	19	11	2	1	-	33
Áreas de Convivência	1	1		-		
Clínica Escola	1	1	-	-	-	2
Hospital Veterinário	-	1	-	-	-	1

*Total de instalações destinadas aos serviços direção, secretaria, tesouraria, almoxarifado, serviços gerais, xérox, etc.

** Nos campus Quinta Paraíso e Pró-arte, as salas de docentes são utilizadas para reuniões, trabalho e atendimento aos estudantes.

Quadro 2 – Recursos audiovisuais e multimídia

Tipo De Equipamento	Quantidade / Distribuição					
	Campus Sede	Quinta do Paraíso	Pró-Arte	HCTCO	UBS	TOTAL
Televisor	19	1	2	26	-	48
Vídeo Cassete	19	1	1	5	-	26
Retro Projetor	20	17	5	8	-	50
Projetor De Multimídia	11	2	1	1	-	15
Projetor De Slides	15	3	4	4	-	26
Filmadora	2	-	-	1	-	3

Quadro 3 - A tabela a seguir evidencia o acervo, o acesso, as bases de dados e bibliotecas virtuais.

Unidade	BC		Paraíso		Pró Arte		HCTCO		Total da IES	
Tipo Quant.	Títulos	Ex.	Títulos	Ex.	Títulos	Ex.	Títulos	Ex.	Títulos	Ex.
Livros	11541	26688	639	2379	3082	8513	234	381	15496	37981
Teses	348	385	23	23	84	85	0	0	455	493
Monografias	2115	2325	35	35	319	320	01	01	2470	2681
Periódicos (geral)	928	46387	90	2857	96	3217	40	303	1154	52764
Periódicos (Assinaturas Correntes Científicas)	81	14736	30	1183	16	2083	0	0	127	18002
CD ROMs	269	434	13	34	29	38	08	09	319	515
Vídeos (VHS)	696	790	68	150	71	81	0	0	835	1021
DVD'S	03	04	0	0	0	0	0	0	03	04
Acesso as Bases de Dados	Em todos os Campi									
Bibliotecas Virtuais	Em todos os Campi									

Na análise dos dados quantitativos sobre a infra-estrutura física e sua distribuição pelos *campi* e unidades de serviço, observaram-se diferenças conceituais quanto à denominação no seguintes indicadores: instalações administrativas, salas de docentes e gabinetes de trabalho. Sendo assim, espaços fundamentais ao desenvolvimento das finalidades educativas, apesar de existentes, não foram considerados com a devida denominação.

A infra-estrutura sofreu adequações em função do processo inovação promovido no Curso de Medicina, da reestruturação nas Faculdades Unificadas em dois centros – CCBM e CCHS e da ampliação da Biblioteca Central.

PDI 2003/2007 e Planos de Metas 2001/2005 - forma pela qual são dimensionadas as metas relacionadas a infra-estrutura

A análise foi realizada tomando-se como base três indicadores:

- Capacitação - evidência nas metas relacionadas ao desenvolvimento de práticas inovadoras relacionadas às mudanças ocorridas na infra-estrutura em função das inovações nos projetos dos cursos, principalmente no curso de Medicina.
- Adequação / ampliação da infra – estrutura
- Informatização
- O quadro a seguir evidencia as metas relacionadas a infra – estrutura com as observações sobre o seu cumprimento e adequação.

No PDI – 2003 - 2007	Nos Planos de metas 2001 – 2005	OBS
<p>Capacitação e/ou Metas relacionadas ao desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras</p> <p>1.Nas Metas Gerais - Capacitar 100% dos gestores acadêmicos e administrativos (2004)</p> <p>2.Nas Metas sobre Planejamento e Gestão - Institucionalizar a política de avaliação e capacitação do pessoal técnico profissional e administrativo (2003 e 2004)</p>	<p>. Capacitação e / ou Metas relacionadas ao desenvolvimento de práticas inovadoras</p> <p>- Implantação e desenvolvimento do PROMED – Novo modelo curricular do Curso de Medicina (2003 – 2005)</p> <p>- Capacitação de professores em metodologias ativas (2004)</p> <p>- Implantação do novo modelo curricular do curso de Medicina (2005)</p> <p>- Treinamento de técnicos de laboratórios de área de saúde (2004)</p> <p>- Implementação do PIES (2005)</p> <p>- Implantar normas de estágio no HCTCO para os curso de Enfermagem e Medicina (2001)</p> <p>-Elaboração e publicação de proposta de inserção docente / assistencial no HCTCO , contemplando a ocupação do espaço físico de forma racional, na lógica da interação ensino / trabalho, avaliando-se o impacto na formação de protocolos para supervisão técnica e operacional das ações de integração docente-assistenciais (2005)</p> <p>-Capacitação de gestores (2004)</p> <p>- Capacitação de técnicas de nível médio (2005)</p> <p>-Implantação do programa de Humanização no HCTCO (2005)</p>	<p>Todas as metas foram ou estão sendo desenvolvidas, num processo de desenvolvimento de mudanças e/ou inovações na função das finalidades educativas institucionais.</p>
<p>. Adequação/ampliação da Infra – estrutura</p> <p>1. Nas Metas Gerais - Aumentar em 50% o n° de UBSs como campo de prática através da parceria já existente com a Prefeitura Municipal de Teresópolis em relação ao Programa de Saúde de Família (2004-2007)</p>	<p>. Adequação/ampliação da Infra – estrutura</p> <p>1.Sobre Plano de segurança, Proteção de Riscos e Proteção Ambiental - Implantar 1° socorros no campus sede (2004)</p> <p>- Treinar membros da CIPA (2004)</p> <p>- Adequar sala do SESMT – Serviços de Engenharia Médica e Segurança do Trabalho (2004)</p> <p>- Implantação do Projeto de Segurança do Campus sede (2005)</p> <p>2. PNE – Portadores de Necessidades Especiais - Adequação de infra-estrutura para atender as necessidades</p>	<p>Todas as metas que integram o PDI foram desenvolvidas, apenas uma está em desenvolvimento. Em relação ao plano de metas, 8 foram desenvolvidas, 2 estão em desenvolvimento. A meta relacionada a unidade neo-natal depende para seu desenvolvimento, de fatores externos à instituição que precisam ser equacionados. A meta relacionada a ampliação de ambulatórios não foi resolvida.</p>

No PDI – 2003 - 2007	Nos Planos de metas 2001 – 2005	OBS
<p>- Ampliar a parceria com a PMT para a área de saúde incluindo os cursos de Odontologia, Fisioterapia e Medicina Veterinária (2003-2005)</p> <p>- Ampliar a infra-estrutura física e de apoio acadêmico (2003-2007)</p> <p>1. 2. Nas metas sobre Planejamento e Gestão</p> <p>- Concluir obras dos laboratórios de Medicina Veterinária no Campus Quinta do Paraíso (2003)</p> <p>- Concluir a clínica escola do curso de Fisioterapia no Campus Quinta do Paraíso (2005)</p> <p>- Concluir obra do “Prédio Novo”, no Campus sede (2003-2004)</p> <p>2. 3. Nas Metas de Planejamento e Gestão Institucional</p> <p>3. - Ampliar as instalações do HCTCO para o ensino (2004-2007)</p> <p>4. - Ampliar em 100% o espaço físico da Biblioteca Central (2003)</p>	<p>(2001)</p> <p>3. Construções</p> <p>- Construção de 4 novos prédios para abrigar os cursos de Odontologia, Medicina Veterinária, Direito e Fisioterapia (2001-2005)</p> <p>4. Adequação dos espaços em função das atividades, de ensino e pesquisa e do desenvolvimento de práticas inovadoras</p> <p>- Equipar o Centro Cirúrgico do HCTCO (2003)</p> <p>- Reestruturar o pronto –socorro (2005)</p> <p>- Manutenção Neonatal e implantação de UTI (2004)</p> <p>- Implantar mais ambulatórios (2004)</p> <p>- Criar mais espaços para atendimento aos discentes (2001)</p> <p>- Implantar 5 gabinetes de professores (2005)</p> <p>- Adequar os laboratórios (2004)</p> <p>- Realizar campanha semestral informativa sobre existência e uso das bases de dados de periódicos eletrônicos</p>	
<p>. Informatização</p> <p>1. Nas Metas de Planejamento e Gestão Institucional</p> <p>- Implantar 4 laboratórios e informática (2005)</p> <p>- Interligar os laboratórios de informática existentes (2005)</p> <p>- Complementar os sistemas de informatização e interligar os setores administrativos em rede (2003-2005)</p> <p>- Concluir a informatização de Biblioteca (2005)</p> <p>- Ampliar a informatização do HCTCO e da UBSs (2003 – 2007)</p>	<p>Informatização</p> <p>- Informatizar o Campus sede e o Campus Pro-Arte (2004)</p> <p>- Renovar parque de informática (2004)</p> <p>- Informatizar o HCTCO (2001/2005)</p> <p>- Redimensionar os laboratórios de informática (2001)</p> <p>- Informatizar a biblioteca setorial do Campus Fazenda Paraíso (2004)</p> <p>-Informatizar e interligar a biblioteca setorial do Campus Pro-Arte (2004)</p> <p>-Informatizar o SAME (2005) em atual S.D.H.P.S – Setor de documento Hospital e Prontuário do Cliente</p>	<p>Todas as metas foram ou estão sendo desenvolvidas. Observem-se que o processo de informatização é adequado ao desenvolvimento da instituição, necessitando de permanente revisões e investimentos.</p>

Estrutura do SESMT

As atividades desenvolvidas pelo SESMT contemplam parcialmente as necessidades preconizadas na legislação trabalhista e previdenciária.

A equipe é composta por 1 engenheiro de segurança do trabalho, 1 médico do trabalho, 1 enfermeira do trabalho, 3 técnicos de segurança de trabalho e 1 auxiliar administrativo.

O SESMT necessita de instalações mais amplas e de ser vinculado à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A Visão dos Professores e dos Estudantes Sobre a Infra-Estrutura

No Projeto de Pesquisa nº 9/10 – Organização e Gestão da Instituição e Infra-estrutura Física, foi aplicado, por amostragem, um questionário a 74 professores e 110 estudantes para analisar a infra- estrutura física, com destaque para a biblioteca. Foi utilizada uma escala de Likert de medição com 5 pontos, variando de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom). Os itens avaliados foram:

- Instalações Gerais – áreas internas - 8 construtos definidos: limpeza, funcionalidade, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário, segurança, equipamentos
- Instalações Gerais – áreas comuns – 2 construtos definidos: limpeza e disponibilidade
- Biblioteca – 9 construtos: limpeza, funcionalidade, acústica, iluminação, ventilação, mobiliário, segurança, equipamento, acervo.

Os resultados são evidenciados a seguir nas tabelas 1, 2 e 3

Quadro 1

Item	Construtos	Resultados	Observações
Instalações Gerais Áreas Internas	Limpeza – grau de limpeza das instalações	Positivo Classif.: Ótimo	Ótima limpeza de pisos e paredes das salas de aula Ótima limpeza das carteiras Ótima limpeza dos laboratórios Ótima limpeza das bancadas Boa limpeza dos banheiros Ótima disponibilidade de cestas de lixo
	Funcionalidade – adequação das instalações às necessidades dos usuários	Positivo Classif.: Bom	Bom tamanho das salas de aula em relação ao número de alunos Bom tamanho e adequação dos laboratórios Salas de aula adequadas Entretanto: Os espaços da sala de vídeo, multimídia e informática, em relação ao número de alunos obtiveram um resultado negativo.
	Acústico - níveis de ruído externo e interno dentro dos limites que garantam conforto para os usuários	Positivo Classif.: Bom	Bom isolamento de ruídos externos nos laboratórios Entretanto: Ruim isolamento de ruídos externos nas salas de aula
	Iluminação – grau de manutenção em níveis adequados	Positivo Classif.: Ótimo	Boa iluminação natural nas salas de aula e laboratórios Ótima qualidade de iluminação artificial nas salas de aula e laboratórios
	Ventilação – Grau de manutenção de uma boa ventilação nas instalações	Positivo Classif.: Bom	Boa ventilação nas salas de aula e nos laboratórios
	Mobiliário – qualidade e quantidade suficiente de móveis e equipamentos	Positivo Classif.: Bom	Quantidade adequada de carteiras para os alunos Boa conservação dos equipamentos para as aulas práticas Boa conservação do mobiliário nas salas de aula e laboratórios Entretanto: As cadeiras são desconfortáveis nas salas de aula e laboratórios Quantidade inadequada de equipamentos para aulas práticas
	Segurança – existência de equipamentos de segurança e acessos de emergência	Positivo Classif.: Bom	Há disponibilidade de extintores de incêndio Há facilidade de acesso às saídas de emergência
	Equipamentos – quantidade de computadores e facilidade de acesso a estes equipamentos pelos usuários	Negativo Classif.: Ruim	Insuficiente quantidade de computadores Insuficiência de horários disponíveis para utilização dos computadores Insuficientes recursos de multimídia Entretanto: Os equipamentos de multimídia assim como os computadores são mantidos em bom estado.

Tabela 2

Item	Construtos	Resultados	Observações
Instalações Internas	Limpeza – grau com que a FESO mantém suas instalações limpas	Positivo Classif.: Bom	Ótima limpeza das áreas externas Ótima limpeza do auditório Boa limpeza dos diretórios A limpeza da cantina é regular
Áreas Comuns	Disponibilidade de Acesso- capacidade da FESO fornecer um pronto atendimento aos seus usuários	Positivo Classif.: Bom	Boa disponibilidade de atendimento e de horário de informação na SEGEN Boa disponibilidade de atendimento , informação na CAE e ótimo horário Boa disponibilidade de atendimento nos diretórios Entretanto: A disponibilidade de atendimento na tesouraria é ruim, assim como o horário

Tabela 3

Item	Construtos	Resultados	Observações
Bibliotec a	Limpeza – grau com que a IES mantém suas instalações limpas	Positivo Classif.: Ótimo	A biblioteca mantém limpa pisos, paredes, mesas, cadeiras e equipamentos
	Funcionalidade – adequação das instalações às necessidades dos usuários	Positivo Classif.: Ótimo	As instalações são ótimas, o espaço destinado ao estudo em grupo é bom, e do estudo individual é ótimo
	Acústica – grau de manutenção dos níveis de ruído externo e interno dentro dos limites que garantam o conforto dos usuários	Positivo Classif.: Ótimo	Ótimo isolamento de ruídos, bom controle de conversas nas áreas de estudo em grupo, ótimo controle de conversa entre alunos nas áreas de estudo individual
	Iluminação – manutenção de uma boa iluminação nas suas instalações	Positivo Classif.: Ótimo	Ótima iluminação natural e artificial
	Ventilação – manutenção de uma boa ventilação nas suas instalações	Positivo Classif.: Ótimo	Ótima ventilação
Bibliotec a	Mobiliário – qualidade e quantidade de móveis e equipamentos para os usuários	Positivo Classif.: Ótimo	Boa quantidade de mesas e cadeiras, ótimo conforto, ótima conservação
	Segurança – equipamentos de segurança e acesso de emergência	Positivo Classif.: Bom	Boa disponibilidades de extintores de incêndio Entretanto: Regular facilidade de acesso à saída de emergência
	Acervo – quantidade e conservação de livros, periódicos, etc.	Positivo Classif.: Bom	Ótima conservação dos livros, boa disponibilidade de jornais e revistas, ótima facilidade de consulta ao acervo da biblioteca Porem são questionadas: Quantidade de acervo por curso, ruim Atualização de livros disponíveis por curso, ruim Quantidade de periódicos artigos e teses disponíveis por curso, ruim
	Equipamentos – quantidade de computadores e facilidade de acesso	Positivo Classif.: Bom	Boa disponibilidade de horários, boa manutenção dos computadores e dos equipamentos de multimídia Porem são questionados: quantidade de computadores – regular Acesso a internet – regular Acesso aos computadores - regular

Conforme evidenciado anteriormente, não há como estabelecer uma relação causal linear entre a infra-estrutura e sua adequação às finalidades educativas. Entretanto, observa-se

coerência na lógica de gestão de recursos e de sua utilização, podendo ser percebida no processo de desenvolvimento da instituição.

Todas as metas relacionadas à infra-estrutura, evidenciadas no PDI e nos Planos de Metas 2001-2005, foram ou estão sendo desenvolvidas, com exceção da meta voltada para a ampliação dos ambulatórios e da relacionada à unidade neo-natal, esta motivada por fatores externos independentes da vontade institucional.

Os novos cursos implantados já nasceram sob a influência das diretrizes curriculares e foram norteadas por uma visão mais ampla e sistêmica de currículo.

As mudanças efetuadas no curso de Medicina, a partir do PROMED, foram iniciadas com um processo de capacitação de professor e técnicos e com adequação da estrutura física, premissas para a implementação do modelo curricular inovador – Aprendizagem Baseada em Problemas.

Os espaços de *sala de aula* na lógica desse modelo obedecem às necessidades de trabalho com pequenos grupos de estudantes – compostos de 8 a 12 participantes, através do sistema de tutoria. Para atender a essa necessidade, foram criados 24 espaços de tutoria em um dos novos prédios construído no Campus Sede. Foram também construídos novos laboratórios de habilidades, além dos específicos já existentes, atendendo as práticas de simulação em diversos campos da área da saúde. Convém salientar que esses espaços são abertos aos cursos de Enfermagem, Odontologia e Fisioterapia.

Foram criados novos gabinetes de trabalho, 3 no curso de Direito, 5 no curso de Tecnologia em Processamento de Dados e 9 para uso compartilhado, em sintonia com as diretrizes curriculares dos cursos e com o processo de inovação.

Os gabinetes de trabalho, além de funcionarem como espaços de atendimento, possibilitam o envolvimento de professores e estudantes em atividades de iniciação científica, de pesquisa e de extensão, visto que as políticas institucionais voltadas para esse fim são direcionadas não só para a qualificação e dotação orçamentária, mas também para a construção de ambiente adequados.

A biblioteca do Campus Sede é um outro exemplo de adequação, pela ampliação de sua estrutura física, pela adequação de espaços, acervo e acesso a novas tecnologias. Esse processo de inovação que é refletido na estrutura física tem permitido que a instituição experimente e descubra novos modos de otimização e de utilização de sua estrutura física.

3. A visão dos avaliadores externos em 2004 – avaliação da transformação das Faculdades Unificadas em Centro Universitário em comparação com a avaliação interna.

Foram selecionados 3 itens e 9 construtos para a comparação, conforme o quadro a seguir:

Análise comparativa entre avaliação Externa e Interna (Professores e Estudantes)

Tabela 1

Item	Construtos	Resultados	Observações
Instalações Gerais	Espaço Físico	Avaliação Interna Positivo Classif.: Bom Avaliação Externa Negativo Classif.: Regular	Na percepção dos avaliadores internos houve melhoria do espaço físico Entretanto foram questionados: - Mobiliário e limpeza das áreas de alimentação - Limpeza das instalações sanitárias - Acessibilidade para portadores de necessidades especiais - Infra estrutura de segurança
	Equipamentos	Avaliação Interna Positivo Classif.: Entre Muito Bom e Bom Avaliação Externa Negativo Classif.: Regular	Na percepção dos avaliadores internos houve melhoria dos equipamentos da instituição Entretanto: O aspecto mensurado acesso a equipamentos de informática pelos alunos recebeu conceito regular
	Serviços	Avaliação Interna Positivo Classif.: Bom Avaliação Externa Positivo Classif.: Muito Bom	NA percepção dos avaliadores internos a manutenção é boa e pode melhorar Recebeu conceito fraco ou regular: - Acústica das salas de aula
	Espaço Físico	Avaliação Interna Positivo Classif.: Entre Regular e Bom Avaliação Externa Negativo Classif.: Muito Fraco e Fraco	Na percepção dos avaliadores internos houve uma melhora de infra – estrutura. Receberam conceito fraco ou regular as seguintes questões: - Prevenção de incêndio, o sistema anti-furto e a distribuição de sinalização das instalações para o acervo

Item	Construtos	Resultados	Observações
Biblioteca	Acervo	Avaliação Interna Negativo Classif.: Regular Avaliação Externa Negativo Classif.: Fraco e Regular	Na percepção dos avaliadores internos houve pequena melhoria do acervo. Piores resultados: - Base de Dados - Multimídia
	Serviços	Avaliação Interna Positivo Classif.: Entre Regular e Bom Avaliação Externa Negativo Classif.: Entre Fraco e Bom	
Laboratórios e Instalações Especiais	Espaço Físico	Avaliação Interna Positivo Classif.: Entre Bom e Muito Bom Avaliação Externa Negativo Classif.: Regular	Na percepção dos avaliadores internos houve uma melhora significativa do aspecto físico dos laboratórios
	Equipamento e Mobiliário	Avaliação Interna Positivo Classif.: Entre Regular e Bom Avaliação Externa Positivo Classif.: Entre Regular e Bom	Na percepção dos avaliadores internos houve melhoria dos equipamentos e mobiliários dos laboratórios
	Serviços e Atividades Acadêmicas	Avaliação Interna Positivo Classif.: Entre Regular e Bom Avaliação Externa Positivo Classif.: Entre Regular e Bom	

A comissão de avaliação externa, ao avaliar a infra-estrutura ,assim se posicionou:

- Classificou como regulares a fracos os seguintes construtos: espaço físico das instalações gerais, da biblioteca e dos laboratórios;
- Classificou como muito bons os serviços das instalações gerais; como regulares a bons os serviços e atividades acadêmicas e como fracos e bons os serviços da biblioteca;
- Classificou como regulares e bons os equipamentos e mobiliários dos laboratórios e instalações especiais e como fraco e regular o acervo da biblioteca.

Dentre os nove construtos avaliados, a comunidade acadêmica envolvida na pesquisa (professores e estudantes), avaliou positivamente oito. Os avaliadores externos avaliaram positivamente apenas três construtos.

É preciso considerar nessa análise que as avaliações foram realizadas em momentos diferentes. A avaliação positiva da comunidade interna pode estar associada às mudanças promovidas na infra-estrutura após a visita da comissão interna. Essa é uma questão que necessita de investigação.

4. Conclusão

A análise da organização da infra-estrutura e da forma como ela é percebida, tanto pela comunidade de professores e alunos, como pelos avaliadores externos, possibilitou o levantamento de potencialidades e fragilidades institucionais.

4.1. Potencialidades

- As metas relacionadas à infra-estrutura, relacionadas no PDI e nos Planos de Metas 2001-2005 são coerentes, foram desenvolvidas ou estão em desenvolvimento.
- A execução da infra-estrutura foi planejada para atender às necessidades educacionais da instituição.
- A infra-estrutura é adequada ao desenvolvimento das inovações curriculares que vêm sendo desenvolvidas nos cursos.
- É visível para a comunidade docente e discente o desenvolvimento e adequação das mudanças promovidas pela instituição na infra-estrutura, principalmente em relação à biblioteca e aos laboratórios de informática de livre acesso aos estudantes.

4.2. Fragilidades

- Pouca visibilidade dos setores administrativos que cuidam do desenvolvimento da infra-estrutura sobre as finalidades educacionais.
- Não há investimentos em áreas de convivência para os estudantes.
- Há ineficiência de atualização no acervo da biblioteca por cursos.

4.3. Recomendações

- Promover mais integração entre as atividades meio e fim.
- Avaliar permanentemente o processo de direcionamento da infra-estrutura às finalidades educativas em desenvolvimento.
- Criar espaço de convivência para os estudantes.
- Ampliar e atualizar o acervo da biblioteca.

CAPÍTULO VIII

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1. Introdução

Com referência à avaliação e ao planejamento na FESO, destacamos que é uma nova cultura em construção, anterior às propostas do SINAES e em permanente transformação. Para produzir esta síntese, foi necessária a apropriação de dados da denominada pesquisa 11, assim como a análise documental proveniente das avaliações promovidas pelo MEC, tanto na autorização de cursos quanto na renovação de reconhecimentos. Cabe destacar a avaliação promovida para o credenciamento da FESO como Centro Universitário.

2. Avaliação Institucional da Feso

2.1. História

No início de 1999, atendendo às crescentes demandas para implantação de um Programa de Avaliação Institucional, foi instituído o Grupo de Incentivo à Auto-avaliação Continuada – GIAC - com o objetivo de desenvolver um processo de autoconhecimento dos diversos setores, unidades e cursos da instituição, com a participação e envolvimento de dirigentes, professores, funcionários e alunos.

No segundo semestre de 1999, com a experiência adquirida e o estudo sobre a temática, o GIAC pôde, então, elaborar o Programa de Avaliação Institucional, cuja proposta inicial consistiu na *Avaliação de Cursos*, seguindo a metodologia do PAIUB. Implementado no ano de 2000, foi considerado um instrumento de fundamental importância para o aprimoramento da gestão acadêmica e administrativa na consecução da missão, dos objetivos e metas, visando à melhoria da qualidade do ensino oferecido, assim como a relevância social da instituição.

Com esse programa, buscou-se compreender a realidade na qual a FESO está inserida, como fundamento-chave para os processos de decisão, respondendo aos questionamentos advindos de sua trajetória.

Buscou-se, também, promover um processo de autoconsciência na instituição, com a participação da comunidade acadêmica, e desenvolver uma cultura institucional em que a avaliação passasse a fazer parte do cotidiano, constituindo-se em um instrumento capaz de iluminar o caminho, na construção de sua trajetória, rumo à criação do Centro Universitário.

Para atender as premissas básicas de um sistema de auto-avaliação, foi criada a CPA – Comissão Permanente de Avaliação, instituída pela Portaria PO/DG/A/008/2000, constituída de um coordenador, sete membros, uma secretária e comissões específicas que, no ano de 2000, promoveu a primeira avaliação institucional, envolvendo professores, alunos e funcionários.

Ao finalizar seus trabalhos de avaliação em 2000, pela CPA, a FESO elaborou o seu Projeto Institucional, com a participação da comunidade acadêmica, por meio de representação dos diversos segmentos. Os resultados da avaliação de 2000 subsidiaram a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. No projeto institucional, a FESO expressou seus fundamentos (ético – políticos, epistemológicos, pedagógicos) assim como suas diretrizes de graduação, em que se evidenciam:

- a pertinência e a qualidade dos cursos de graduação e sua avaliação interna e externa;
- a criação de colegiados de cursos, garantindo a participação do corpo docente e discente nas decisões relativas às atividades acadêmicas, sendo o embrião das hoje denominadas Comissões de Assessorias - CACs, espaços privilegiados para discussão dos aspectos político-pedagógicos de avaliação.

O período definido para a realização das avaliações institucionais foi determinado, contemplando uma periodicidade trianual.

Em 2003, ano de realização de uma nova avaliação institucional, o regimento da CPA sofreu uma revisão, cuja regulamentação foi aprovada em 30/04/2003 pelos Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CEP - e Conselho de Administração Superior – CAS.

Questões relevantes e dificuldades haviam sido identificadas na avaliação anterior e deveriam ser analisadas num processo de metavaliação:

Questões relevantes:

- necessidade de a CPA envolver todos os processos avaliativos existentes, articulando-os entre si, bem como aqueles a serem criados;
- estabelecer o foco da avaliação nos cursos de graduação: Medicina, Enfermagem, Administração, Ciências Contábeis, Tecnologia em Processamento de Dados e Pedagogia, desta vez, incluindo-se os cursos em implantação: Medicina Veterinária, Odontologia, Fisioterapia e Direito.

Dificuldades:

- problemas na delimitação da amostra, superados por sua redefinição e adequação metodológica;
- baixa operacionalização das Comissões Setoriais de Avaliação - CSAs, substituindo-as pelas CACs, como estrutura colegiada e permanente, vinculadas aos cursos, para análise dos resultados;
- questionários de avaliação que não incluíam todos os itens de análise para todos os segmentos (professores, estudantes, funcionários, coordenadores e avaliadores externos) e questões específicas nas quais as opções oferecidas eram múltiplas e de pouca especificidade.

As mudanças efetuadas nos instrumentos de avaliação, sem ferir o princípio de comparabilidade, visavam abranger de forma mais significativa os aspectos fundamentais da avaliação do ensino superior - ensino, pesquisa e extensão - em suas dimensões acadêmicas e administrativas.

A análise individualizada de cada curso de graduação permitiu evidenciar aspectos relevantes: 1) projeto pedagógico; 2) processo ensino-aprendizagem; 3) estágio curricular; 4) trabalho de conclusão de curso; 5) infra-estrutura, com particular atenção à biblioteca.

Esses dados permitiram articular a avaliação com o planejamento para 2004.

Como decorrência do processo de avaliação, considerou-se a necessidade de incorporar novos indicadores, em consonância com a proposta do SINAES - a revisão da metodologia utilizada - a ampliação do envolvimento da comunidade acadêmica com a avaliação - a ampliação da qualificação pedagógica para o conjunto dos docentes - o aprimoramento quantitativo e qualitativo da biblioteca e a necessidade de construção de um projeto-político pedagógico institucional.

Em relação ao SINAES, a instituição, além da necessidade de rever a periodicidade estabelecida (realizar uma avaliação institucional em 2005 e não em 2006), teve pela frente um grande desafio: contemplar uma visão integrada da instituição e explicitar sua responsabilidade social quanto aos aspectos preconizados: o avanço da ciência; a formação de cidadania e o aprofundamento dos valores democráticos, com destaque para os impactos sociais, econômicos, culturais e políticos.

Todos esses aspectos mereceram atenção, sendo contemplados num processo de desenvolvimento, planejamento e ação a partir de 2004, principalmente com a elaboração do modelo de auto-avaliação adotado, elaborado e desenvolvido em consonância com os pressupostos e etapas preconizados pelo SINAES.

O pressuposto básico do processo de auto-avaliação da FESO, foi a elaboração de um modelo que evidenciasse sua identidade institucional ao contemplar as dez dimensões preconizadas pelo SINAES.

3. Ações Acadêmico-Administrativas em Função dos Resultados da Auto-Avaliação

Conforme referido na história recente de auto-avaliação na FESO, foi a auto-avaliação de 2000 que identificou a necessidade de elaboração do Projeto Institucional (2000) e do PDI (2003-2007). O estudo da pesquisa 11 dá a dimensão na FESO da articulação entre auto-avaliação e o planejamento. Seu objetivo foi analisar a adequação e a afetividade do instrumento de gestão e suas interrelações.

Foi realizada uma análise documental, considerando os seguintes documentos institucionais: Relatório de Avaliação 2000 e 2003; o Plano de Metas 2001 a 2005 e Relatórios Gerenciais da Direção de Planejamento.

O grupo optou por analisar as mesmas categorias utilizadas na avaliação de 2003: coordenação de curso, projeto político-pedagógico, processo ensino-aprendizagem, aluno, professor, avaliação, estágio, trabalho de conclusão de curso, pesquisa e extensão. As categorias infra-estrutura e pós-graduação não foram analisadas por serem objeto de estudo de outros grupos de pesquisa.

A partir das avaliações institucionais de 2000 e 2003, foram observadas as suas repercussões nos Planos de Metas – 2001 a 2005. Por fim, realizou-se a análise dos Planos de Metas de 2001 a 2005, considerando-se quantidade, realização e motivos para não realização das metas.

Quadro I

Relacionamento entre as Avaliações Institucionais de 2000 e 2003

Crítérios Avaliados	Itens avaliado	Avaliação 2000	Avaliação 2003	Comentário
Coordenação de Curso	Excesso de burocracia	X	X	A dificuldade na administração do tempo, que está associada à burocracia, coloca em pauta a questão dos fluxos institucionais e a comunicação interna.
	Pouco tempo para atividades acadêmicas	X	X	
	Deficiência na integração entre Curso / DG / Coord. / Docentes	X		Pode significar avanço institucional no sentido de aprimorar, gradativamente, o trabalho integrado entre os diferentes cursos e instâncias de gestão.
Projeto Político Pedagógico	Falta de conhecimento do PPP por parte de alunos e professores		X	Em 2000 o PPP não aparece como questão específica. Havia mais ênfase para a estrutura curricular.
Processo Ensino-Aprendizagem	Pouca utilização de metodologias problematizadoras	X	X	A presença da questão metodológica no processo ensino-aprendizagem é apontada como uma dificuldade desde 2000. Articulado a isso, existe a questão da qualificação docente.
Aluno	Despreparo para a vida acadêmica	X	X	
Professor	Baixa capacitação pedagógica	X	X	Consonante com a avaliação sobre a pouca utilização de metodologias ativas no processo ensino-aprendizagem.
	Baixa participação nos processos de planejamento e avaliação das ações pedagógicas		X	Podem apontar para uma centralização dos processos de gestão e pouca, ou nenhuma, ação de comunicação interna.
	Desconhecimento do PPP		X	
	Baixa produção acadêmica		X	Vinculado à necessidade da melhoria da qualidade do ensino e sua indissociabilidade com a pesquisa e a extensão.
Avaliação	Avaliação como instrumento de punição	X	X	Como concepção da avaliação.
	Ênfase na memorização	X	X	
	Feedback da avaliação	X		
	Falta de clareza nos critérios de avaliação	X		
Estágio	Deficiência no estágio no HCTCO	X	X	O estágio apresenta deficiências desde a avaliação de 2000, potencializadas quando se trata de aluno trabalhador.
	Deficiência no acompanhamento	X	X	
	Pouca oferta de estágio	X	X	
	Falta de alternativa de estágio para o aluno trabalhador	X		
TCC	Falta de preparo do aluno para elaboração	X	X	A falta dificuldade dos alunos para elaboração do TCC está articulada à falta de preparo para as atividades acadêmicas
	Falta de integração entre as disciplinas		X	

Crítérios Avaliados	Itens avaliado	Avaliação 2000	Avaliação 2003	Comentário
	Pouco tempo para elaboração	X		que envolvam autonomia, disciplina intelectual e capacidade de compreensão crítica de diferentes linguagens. Ressalta-se que este fato deve ser atrelado também a uma estrutura curricular fragmentada, mediada pela divisão entre as disciplinas básicas e específicas.
Pesquisa	Escassez dos recursos para pesquisa	X	X	Destaque-se que para uma avaliação atual deve-se considerar a mudança da gestão da DPPE.
	Indefinição de política	X	X	
	Falta de articulação entre professores e DPPE	X	X	
	Curso não desenvolve habilidade	X		
	Baixa produção	X		
Extensão	Pouca articulação entre Profs/DPPE		X	Destaque-se que para uma avaliação atual deve-se considerar a mudança da gestão da DPPE.
	Indefinição do conceito e política		X	
	Pouca participação discente	X		

Legenda: X = item constante na avaliação

Quadro II

Repercussão das avaliações nos Planos de Metas

Crítérios Avaliados	Itens avaliados	Número de metas relacionadas ao item presentes nos Planos de Metas de 2001 a 2005	Número de metas não concluídas
Coordenação de Curso	Excesso de burocracia	10	2
	Pouco tempo para atividades acadêmicas	2	0
	Deficiência na integração entre Curso / DG / Coord. / Docentes	1	0
Projeto Político Pedagógico	Falta de conhecimento do PPP por parte de alunos e professores	22	0
Processo Ensino-Aprendizagem	Pouca utilização de metodologias problematizadoras	Problemática associada à questão da capacitação docente, sendo analisada mais a frente.	
Aluno	Despreparo para a vida acadêmica	10	5
Professor	Baixa capacitação pedagógica	15	5
	Baixa participação nos processos de planejamento e avaliação das ações pedagógicas	2	1
	Desconhecimento do PPP	1	0
	Baixa produção acadêmica	4	0
Avaliação	Avaliação como instrumento de punição	4	0
	Ênfase na memorização	0	
	Feedback da avaliação	0	
	Falta de clareza nos critérios de avaliação	0	

Crêterios Avaliados	Itens avaliados	Número de metas relacionadas ao item presentes nos Planos de Metas de 2001 a 2005	Número de metas não concluidas
Estágio	Deficiência no estágio no HCTCO	14	4
	Deficiência no acompanhamento	1	0
	Pouca oferta de estágio	6	4
	Falta de alternativa de estágio para o aluno trabalhador	3	1
TCC	Falta de preparo do aluno para elaboração	0	
	Falta de integração entre as disciplinas	0	
	Pouco tempo para elaboração	0	
Pesquisa	Escassez dos recursos para pesquisa	0	
	Indefinição de política	3	2
	Falta de articulação entre professores e DPPE	23	10
	Curso não desenvolve habilidade	14	5
	Baixa produção	0	
Extensão	Pouca articulação entre Profs/DPPE	1	0
	Indefinição do conceito e política	1	0
	Pouca participação discente	1	0

Estatística das justificativas das metas não concluídas apresentada no Relatório de Acompanhamento do Plano de Metas 2002

Justificativas	No.	%
Dependência interna (outras metas ou setores)	21	42
Dificuldade financeira	10	20
Dependência externa	8	16
Mudança de decisão	5	10
Falta de tempo	4	8
Falta de pessoal	2	4
Total	50	100

Justificativa das não realizações de meta 2002

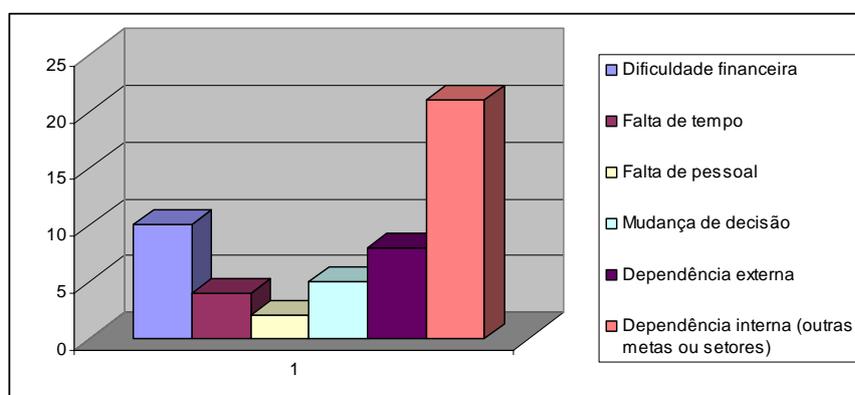


Fig. 1

Comparativo dos planos de metas de 2001 a 2005

Status	2001	2002	2003	2004	2005
concluídas	58%	72%	75%	66%	-
Não concluídas	42%	28%	25%	34%	-
Número total de metas	87	129	154	188	54

Comparativo do número de metas de 2001 a 2005

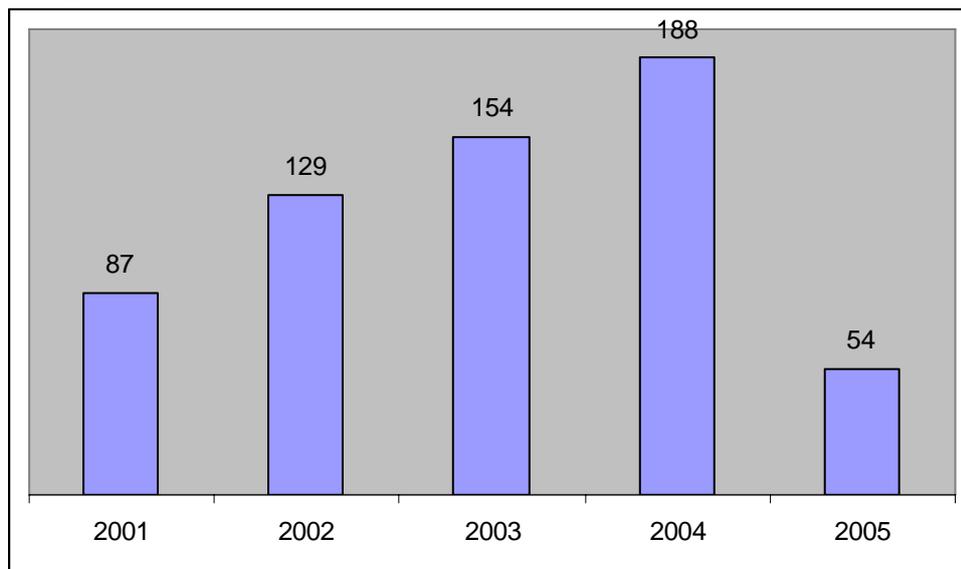


Fig. 2

Comparativo das metas concluídas de 2001 a 2004

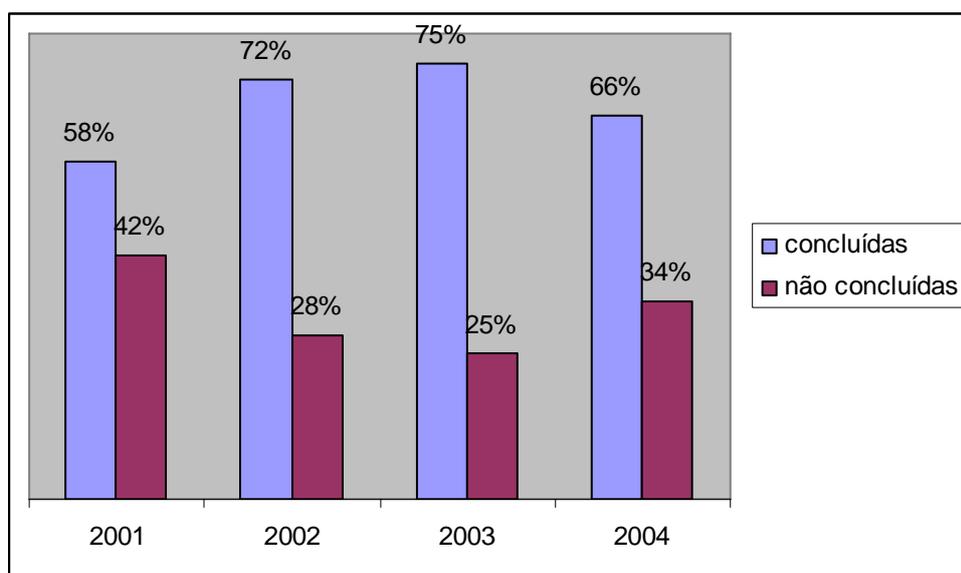


Fig. 3

A instituição vem, paulatinamente, articulando os processos de avaliação e planejamento, uma vez que os temas mais nevrálgicos têm sido incluídos nas prioridades institucionais. No entanto, algumas metas atreladas a essas prioridades não foram realizadas como, por exemplo, a iniciação científica.

Na análise de relacionamento entre as avaliações de 2000 e 2003, o grupo observou que na maioria das categorias analisadas aparecem diagnósticos coincidentes. Isso não significa que a instituição não esteja movendo esforços na superação das dificuldades apontadas, uma vez que muitas delas necessitam de ações de médio e longo prazo, tanto no que se refere às dimensões de ordem cultural quanto financeira. Vale lembrar que a sistematização do planejamento e da avaliação, nos moldes que vêm ocorrendo atualmente, é recente na instituição.

No que se refere à análise das metas no período de 2001 a 2004, o grupo classificou em dois grandes blocos as justificativas de sua não-realização: fatores internos e externos. O primeiro foi o que preponderou.

O grupo encontrou dificuldade de atrelar, direta e indiretamente, metas e resultados de avaliação. A diversidade nas propostas de metas constitui-se num grande desafio. Um grupo expressivo de metas necessita de uma redação clara, demonstrando maior diretividade na solução dos problemas apontados na avaliação.

4. Ações Acadêmico-Administrativas em Função dos Resultados das Avaliações do MEC

Tendo a instituição incorporado a cultura de auto-avaliação como instrumento de sua transformação e de seu aprimoramento, reconhece a importância do olhar externo, ao convidar avaliadores externos ou recebê-los dos órgãos oficiais. A prática tem sido a análise dos relatórios produzidos, desencadeando ações de reforço aos aspectos positivos, correção dos aspectos negativos e de recursos quando existem equívocos e/ou divergências. Cabe registrar exemplos de relevância que comprovam as afirmativas acima.

Quadro III

AVALIAÇÕES MEC/INEP

	Recomendação	Ação
AVALIAÇÃO PARA CREDENCIAMENTO COMO CENTRO UNIVERSITÁRIO 2004	1. Rever o Programa de Avaliação Institucional, transformando-o em um instrumento mais eficiente de análise dos resultados e todas as avaliações.	Realizado CPA 2005
	2. Ampliar o número de professores em tempo integral, especialmente os mais titulados para desenvolvimento de projetos de pesquisa.	Criado para 2006 o Programa de Incentivo à Iniciação Científica Pesquisa e Extensão atendendo demandas da CPA 2000 e 2003.
	3. Estabelecer metas para que haja distribuição mais equitativa, entre os cursos do regime de trabalho dos docentes.	Estabelecido critério mínimo de distribuição de carga horária pelos cursos em regime de docência e regime de atividade modalidade de regência por disciplina orientação de trabalho de conclusão de curso. Redefinição para curso em transformação para metodologias ativas do processo ensino aprendizagem.
	4. Ampliar os espaços físicos (gabinetes) e equipamentos de informática para docentes em tempo integral.	Ampliados gabinetes no campus sede: sala 16 – 10 gabinetes e prédio centenário 04 gabinetes 1 sala de reunião
	5. Investir em Informática da IES	Instituído Centro de Capacitação em Banco de Dados (Prédio Novo) mais três laboratórios de informática Plano de Metas 2006 – Campus Sede, Campus Paraizo e Campos Pró-Arte.
	6. Estimular pesquisa e extensão	Criado Programa Incentivo a Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão com bolsas para monitoria, iniciação científica, pesquisa e extensão.
	7. Buscar participação externa nas duas revistas científicas existentes	Em curso, tendo em vista as exigências para indexação.
	8. Preparar estrategicamente a instituição para os novos desafios dos Centros Universitários.	Apesar de recomendação favorável à transformação em Centro Universitário, do atendimento às recomendações produzidas pela comissão, aguardamos por parte do MEC a efetivação da transformação, cujos entraves dizem respeito a indefinições, marchas e contramarchas da política oficial no que diz respeito aos Centros Universitários.
RENOVAÇÃO MEDICINA 2004	Apoio aos discentes para participarem em eventos externos	Plano de Metas Inscrições / banners / transporte
	Baixa produção docente	Fóruns de produção em 2004 e 2005

	Curso ministrado de forma tradicional sem integração curricular, com atividades centradas no professor.	Implantação do Promed em agosto de 2005
RENOVAÇÃO ENFERMAGEM 2005	Não existe mecanismo de nivelamento	Em construção
	Curso com CH muito elevada; Forte concentração na área hospitalar; Estágio supervisionado com CH abaixo dos 20% total; Fragmentação disciplinar; Organização disciplinar	Aprovação no Pró-Saúde; Adequação da CH do estágio supervisionado
	Estrutura e funcionamento do HCTCO (avaliação externa 2003)	Plano de reestruturação
RECONHECIMENTO MEDICINA VETERINÁRIA 2004	Avaliação que valoriza a memorização de informações	Assessoria pedagógica do CCBM + NAPP com ações nesta área
		Inauguração da nova biblioteca
RECONHECIMENTO ODONTOLOGIA 2004	Biblioteca: espaço físico inadequado	Ampliação da biblioteca de periódicos
	Diretoria da IES não oferece acesso a portadores de necessidades especiais	Implantação de rampas de acesso; atendimento aos casos específicos
RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO ADMINISTRAÇÃO 2005	Nove recomendações foram apresentadas quando da renovação do reconhecimento	Duas foram atendidas, seis estão sendo atendidas e uma não sofreu intervenção
RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO CIÊNCIAS CONTÁBEIS 2005	Quinze recomendações foram apresentadas	Sete foram atendidas, sete estão sendo atendidas e cinco não sofreram intervenção
TRANSFORMAÇÃO TPD 2003 / 2004 / 2005 Curso em processo de transformação para Ciência da Computação	Visitas das Comissões com diligências a serem atendidas.	Atendidas as diligências com parecer favorável à transformação em 2005
RECONHECIMENTO DIREITO 2005	Apesar do reconhecimento com conceito CMB nas três dimensões, foram feitas 17 recomendações	Duas estão em andamento – revisão do PPP e aprofundamento sobre metodologias de ensino; 6 foram implementadas 9 não foram efetivadas

5. Articulação entre Resultados das Avaliações Externas e da Auto-Avaliação

As avaliações externas promovidas pela instituição nas CPAs de 2000 a 2003, assim como uma avaliação externa promovida em 2003 dirigida ao Hospital Universitário (HCTCO), foram analisadas criticamente e, quando pertinentes, incorporadas ao relatório de auto-avaliação, sobretudo na Avaliação Institucional de 2003.

As análises críticas percorreram diversas instâncias: direções de centro, Comitê Acadêmico, Direção Geral e propostas de resoluções encaminhadas e aprovadas pelo Conselho de Ensino e Pesquisa e pelo CAS.

O mesmo tratamento foi atribuído, conforme descrição anterior às avaliações promovidas pelos órgãos oficiais MEC/INEP e, particularmente, para a FESO e pelo Ministério da Saúde, tendo em conta a forte inserção da instituição na promoção de profissionais da saúde. Cabe aqui destacar três momentos de relevância que atestam avaliações externas favoráveis e de interferência progressiva na área de saúde: a seleção por concorrência pública em 2000 da instituição para atuação como Pólo de Capacitação para atuação no Programa de Saúde da Família, do Ministério da Saúde, sendo uma entre as vinte selecionadas a nível nacional; em 2002, a seleção por concorrência pública do curso de Medicina para o Programa de Mudança Curricular dos Cursos de Medicina –PROMED (2002), do MEC/MS, sendo uma das dezenove escolas médicas selecionadas a nível nacional; mais recentemente, em 2005, tendo três de seus cursos selecionados por concorrência pública (Medicina, Enfermagem e Odontologia) para o Programa de Mudança Curricular para Cursos da Área de Saúde – PROSAÚDE (2005) do MEC/MS.

A avaliação externa do HCTCO gerou um programa de reestruturação, hoje em curso. Constatou-se que a articulação entre avaliação externa e auto-avaliação ocorre e é submetida à análise crítica e, quando pertinente, é incorporada aos instrumentos de planejamento institucional.

6. Conclusão

A FESO é uma instituição que, a partir de 1999, vem incorporando a cultura da avaliação e o desenvolvimento de sua prática. Independente das cobranças e estímulos oficiais, pode-se afirmar que este processo tem sido um sólido pilar para sua transformação e aprimoramento. Assim, também estão identificadas potencialidades, fragilidades e recomendações quanto ao processo de avaliação e planejamento institucional.

6.1. Forças/Potencialidades

- Promove institucionalmente a avaliação desde 1999;
- Instituiu Comissão Permanente de Avaliação no ano de 2000;
- Promoveu avaliação institucional com periodicidade trienal em 2000 e 2003;
- Aprimorou a proposta de avaliação institucional em 2004, adequando-a aos pressupostos do SINAES;

- Ampliou a participação de docentes, discentes e funcionários, tanto na CPA quanto na execução do projeto de avaliação;
- Articula a auto-avaliação institucional aos Planos de Metas;
- Promove anuais intervenções tanto de caráter institucional (Centro Universitário) quanto nos cursos, com base nas avaliações promovidas pelo MEC;
- Promoveu revisões periódicas do processo de auto-avaliação, aperfeiçoando o processo.

6.2. Fragilidades/Pontos que Requerem Melhoria:

- A articulação do planejamento e da avaliação, nos moldes em que vem ocorrendo, é recente na instituição e pode ser aprimorada.
- Por vezes, existem dificuldades para atrelar direta e indiretamente metas e resultados de avaliação.
- Há diversidades de metas, por vezes com redação pouco clara, o que fornece pouca diretividade à solução de problemas.
- Existe a ausência de revisões periódicas do PDI de forma sistematizada.

6.3. Recomendações

- Prosseguir na valorização da avaliação institucional como importante instrumento de gestão, articulando-a, cada vez mais, ao planejamento.
- Incentivar o desenvolvimento de linha de pesquisa no campo da avaliação institucional.
- Subsidiar a revisão quinquenal do PDI de 2007, com resultados da avaliação institucional 2006.
- Proceder às revisões periódicas do PDI de forma sistematizada.
- Subsidiar a elaboração do Plano de Metas para 2007, com resultados da avaliação institucional 2006.
- Aprimorar a elaboração de metas anuais, com mais clareza e objetividade.

CAPÍTULO IX

POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AO ESTUDANTE

1. Introdução

A preocupação da FESO com a qualidade do atendimento ao aluno não é nova. Prova disto foi a criação do NAPP (Núcleo de Apoio Psicopedagógico) em 1989, que iniciou seu trabalho com o Curso de Medicina. Em princípio, o objetivo era atender às necessidades de ensino/aprendizagem do referido curso, pois os estudantes advindos de várias partes do país, tendo que fixar residência em Teresópolis, sofriam significativas mudanças, tanto no aspecto social quanto psicológico. Estas produziam conseqüências que se faziam perceber academicamente. Atualmente, o trabalho do NAPP estende-se aos demais cursos de graduação e está relacionado à dimensão 09 do SINAES (Políticas de Atendimento ao Aluno).

Este relatório de auto-avaliação buscou realizar uma análise documental, utilizando os seguintes documentos institucionais: o PDI, o Plano de Metas 2006, o esboço do PPPI e os Manuais dos Professores e Estudantes. Além destes, foi analisada a pesquisa 12 (Políticas de Atendimento ao Estudante) da auto-avaliação institucional, desenvolvida pela CPA/2005. Esta utilizou as seguintes estratégias: avaliação qualitativa de caráter exploratório, descritivo e formativo; observação participante; entrevista com informantes qualificados; realização de grupos focais. A análise foi desenvolvida com base em quatro categorias: acesso, permanência, espaço de participação e egressos.

2. Políticas de Acesso, Permanência e Atendimento aos Estudantes

As informações sobre os critérios para admissão do estudante são disponibilizadas à comunidade por meio da publicação de editais, pelo catálogo institucional ou pelos *sites* do MEC e da FESO.

O acesso dos estudantes se dá de duas formas: iniciantes (vestibular, ENEM – PROUNI) e transferidos. Estas formas estão regulamentadas no Manual do Estudante, bem como seus

direitos e deveres na instituição. O Manual do Estudante é entregue a todos os ingressos em sua primeira semana de aula.

Dentre as formas de acesso convém ressaltar o PROUNI e o ingresso por transferência:

- O PROUNI (Programa Universidade para Todos) Lei N.º 11.096, de janeiro de 2005 – foi elaborado no governo Lula, com o objetivo de dar continuidade às políticas de ação afirmativa, iniciadas no governo de Fernando Henrique Cardoso. Destina-se à concessão de bolsas de estudo para estudantes oriundos da escola pública em instituições de ensino superior privadas (Artigo 4.º da referida Lei). Por ser uma entidade de ensino superior filantrópica, a FESO participa desse programa, tendo recebido em 2005 sessenta e um estudantes.
- O ingresso por transferência é mais expressivo no curso de Medicina. O NAPP começou a realizar a partir de 2004 um trabalho com os estudantes desse curso que ingressam na instituição por transferência. O trabalho se iniciou com um encontro para familiarizar o estudante à instituição, bem como disponibilizar o setor no que for necessário e possível. Em 2005 esse encontro foi ampliado atendendo também aos estudantes transferidos para os demais cursos.

O NAPP tem procurado desenvolver políticas que lhe conferem uma identidade, tais como: elaboração do perfil do estudante da FESO e o Programa de Recepção ao Estudante.

O Programa de Recepção ao Estudante ocorre na primeira semana de aula, semestralmente, para todos os estudantes que ingressam na instituição e tem os seguintes objetivos: apresentar a instituição ao estudante; acolher e orientar o estudante no momento do ingresso no ensino superior; possibilitar ao estudante e a sua família o entendimento das possíveis dificuldades psicológicas e sociais no decorrer do seu curso; dar informações ao estudante sobre o funcionamento do curso que escolheu; favorecer a adaptação do estudante no ensino superior; estimular o entrosamento entre os calouros e os veteranos; e levantar o perfil do estudante em ingresso.

O Programa Perfil do Estudante da FESO foi elaborado pelo NAPP em 1998. A princípio destinava-se a estudar apenas as características de entrada e suas influências no desempenho dos estudantes. Em 2002 o NAPP dedicou-se a estudar, elaborar e testar instrumentos

referentes à influência do ambiente acadêmico sobre o desempenho dos estudantes, tanto no cotidiano institucional, como após as influências do ambiente. Esta etapa do programa foi concluída, iniciando em 2005 a sua implementação na íntegra.

Em relação ao acompanhamento pedagógico dos estudantes, a instituição promove anualmente a avaliação de disciplinas dos cursos, o que permite analisar o desenvolvimento do planejamento e da prática docente. Em relação ao curso de Medicina, é importante saliente a necessidade de revisão nos instrumentos de avaliação, devido à mudança do modelo de formação, visto que o currículo não se organiza pela lógica de agrupamento de disciplinas.

Em relação às Políticas de Permanência, foi evidenciado que algumas ações isoladas foram desenvolvidas no sentido de inclusão de estudantes com defasagem na bagagem cognitiva pré-universitária, entretanto não foram encontradas ações sistematizadas, em função da necessidade intelectual entre envolvimento do estudante / estímulo do ambiente. O NAPP vem realizando, nos cursos de Medicina Veterinária e de Pedagogia, um trabalho no sentido de desenvolver a motivação e a co-responsabilidade dos estudantes no desempenho acadêmico.

Com relação à política de nivelamento, ainda não há registros escritos a esse respeito, o que se observa são algumas iniciativas isoladas, voltadas para as características de entrada dos estudantes, com base em educação compensatória, que ainda estão no plano das idéias. Algumas propostas relacionadas a essa política foram encaminhadas ao NAPP por professores, para conhecimento, análise e sugestões, e se referem às especificidades de cada curso.

Outros assuntos analisados que demonstram a preocupação da instituição com a permanência de seus estudantes são: estudo sobre a evasão; bolsa de estudos; políticas de participação do estudante; políticas de incentivo à criação de empresas juniores e o acompanhamento de egressos, apresentados a seguir.

2.1. Evasão

Desde 1998, o NAPP realiza um estudo sistemático sobre os motivos que levam os estudantes a se afastar dos cursos de graduação, seja por meio de trancamento, cancelamento ou transferência.

Segundo esse núcleo, a instituição deveria se preocupar com os processos de desenvolvimento ocorridos com o estudante em função das experiências vivenciadas no ambiente acadêmico. A motivação, assim como muitas das questões pessoais alegadas pelos estudantes como motivos de evasão e retenção, precisa ser analisada com foco no envolvimento recíproco, pessoa/ambiente e no desenvolvimento do estudante, fruto dessas relações. A questão socio-econômica, principal motivo alegado pelos estudantes para a evasão, precisa ser analisada em função do perfil dos ingressantes e das políticas de concessão de bolsas de estudo.

O NAPP realiza sistematicamente um estudo denominado gerações completas, que analisa, a partir de dados quantitativos fornecidos pela SEGEN, as relações entre o número de ingressantes e de concluintes egressos por curso. Além disso, acompanha a evasão ocorrida em cada semestre.

2.2. Bolsas de Estudo

Segundo informações advindas do Conselho Diretor da instituição e da Direção Geral, a FESO oferece cerca de 35% de bolsas da sua receita, quando seria necessário, apenas, 20% para atender a filantropia.

São oferecidas bolsas de estudos a funcionários e dependentes, alunos carentes, funcionários públicos de municípios conveniados e funcionários de empresas conveniadas.

No Plano de Metas de 2006, foi incluído o Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão, que garante, de forma institucionalizada, bolsas para 80 projetos de pesquisa e extensão, 60 bolsas de iniciação científica e 154 bolsas de monitoria, atendendo à demanda antiga de incentivo às atividades de pesquisa e extensão, expressa nas avaliações

institucionais de 2000 e 2003. Isso demonstra o respeito ao compromisso firmado no PDI 2003-2007.

2.3. Políticas de Participação dos Estudantes nas Atividades de Estágio, Extensão e Iniciação Científica e Eventos.

As atividades de estágio curricular acontecem em quase todos os cursos, seguindo sua regulamentação de acordo com cada curso.

Os estágios no Curso de Odontologia são realizados a partir do sexto período em atividades ambulatoriais e hospitalares.

Em alguns cursos do CCHS as atividades de estágio vêm sendo mais formalizadas e feitas com mais rigor através de um programa de inserção profissional dos estudantes da FESO – Banco de Talentos.

No Curso de Medicina Veterinária, a demanda para estágio no Hospital Veterinário vem aumentando.

No Curso de Fisioterapia, o estágio prevê a inserção precoce dos estudantes, que ocorre em asilos, creches, nas unidades de PSF e na Clínica de Fisioterapia, além do estágio obrigatório do final do curso.

No Curso de Medicina, há uma flexibilidade curricular que permite ao estudante complementar a sua formação com estágio de tempo pré-determinado, de acordo com o seu interesse. O internato é de um ano e meio, sendo seis meses cumpridos nas unidades do PSF e um ano de internato hospitalar.

As atividades de extensão, integradas às linhas instituídas, acontecem com frequência e há incentivo à participação estudantil.

O Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) destaca-se como exemplo do desenvolvimento de atividades de extensão no curso Direito.

Para o curso de Medicina, as Ligas são referidas como extensão, ressaltando a necessidade da sua inserção em atividades com a comunidade. Convém ressaltar que as Ligas representam um movimento de construção do currículo informal e são atividades que ocorrem por iniciativa dos próprios estudantes.

A monitoria é praticada em todos os cursos, seguindo regulamentação institucional, articulada à iniciação científica.

Segundo os estudantes que participaram de um grupo focal, até 2005, a iniciação científica estava vinculada à elaboração da monografia.

A atividade de intercâmbio estudantil é considerada inexistente na FESO por praticamente todos os coordenadores, professores e estudantes que participaram da pesquisa.

A instituição incentiva a organização dos diretórios estudantis por meio do fornecimento de infra-estrutura e apoio financeiro. Também promove a participação dos estudantes por meio de representação em diferentes instâncias institucionais, tais como: CACs, CEPq, na Comissão Gerencial da DPPE e no CEP/CAS.

Além disso, a DIRPLAN desenvolveu um programa de reuniões periódicas com a representação de estudantes, assegurando a sua participação na elaboração do Plano de Metas Institucional.

Vale ainda ressaltar que, anualmente, a instituição elabora o seu Plano de Metas, no qual são contempladas verbas para a participação de estudantes e docentes em determinados eventos. Tais verbas são distribuídas pelos Centros, que analisam eventos de interesse institucional e acadêmicos, provendo assim a participação dos estudantes.

2.4. Políticas de Incentivo para a Criação de Empresas Juniores

Para o curso de Tecnologia em Processamento de Dados (com duração de 4 anos: 8 períodos), foi criada a Lógica Empresa Júnior, onde é despertada a capacidade empreendedora dos estudantes e onde são desenvolvidos projetos em parceria com empresas locais e o SEBRAE.

Para os cursos de Administração e de Ciências Contábeis, ambos com duração de 8 períodos, existe a Fácil Consultoria Empresa Junior, que desenvolve atividades em parcerias com Organizações Não-Governamentais (ONGs) na área rural de Teresópolis, e presta assessoria a associações, cooperativas e realiza diversas ações de responsabilidade social.

2.5. Acompanhamento dos Egressos

O Programa do Perfil do Estudante da FESO, em sua terceira fase, trata especificamente do egresso. O cadastro de egressos integra esse programa e começou a ser desenvolvido nas turmas do segundo semestre de 2005. Enquanto esta fase não é implementada, algumas iniciativas isoladas ocorrem.

No Curso de Medicina, há um projeto para acompanhamento do egresso, inicialmente através de um instrumento enviado aos estudantes formados entre 2000 e 2004.

No Curso de Odontologia, há a intenção de um contato com egressos por meio da implantação de cursos de pós-graduação nesta área.

No Curso de Administração e Ciências Contábeis, está começando a ser formado um banco de dados sobre egressos para informações sobre a inserção profissional dos estudantes.

Ainda não há uma política institucional formalizada que trate dos seus alunos já graduados, apesar de a instituição ter ciência de sua importância, confirmada na formulação de seu PDI e PPPI.

Enquanto o acompanhamento aos egressos não for realizado, sistematicamente, não há como analisar concretamente se os cursos de graduação da FESO atendem ao que se propõem, assim como aumentar o vínculo dos estudantes graduados com os cursos de pós-graduação.

As expectativas da instituição em relação ao desempenho dos estudantes dependem do acompanhamento de um processo de desenvolvimento, que vai do momento de ingresso até a conclusão do curso, incluindo o desempenho social e profissional na sociedade.

3. Conclusão

Com base neste relatório e em consonância com a pesquisa de referência da CPA, podemos apresentar as seguintes potencialidades, fragilidades e recomendações:

3.1. Forças / Potencialidades

- Criação e manutenção do NAPP (Núcleo de Apoio Psicopedagógico) em 1989.
- Recepção ao Estudante em Ingresso.
- Levantamento do Perfil do Estudante da FESO.
- Acompanhamento dos processos de dependência e repetência dos estudantes.
- Acompanhamento dos processos de evasão.
- Desenvolvimento de melhoria nos processos de estágio dos cursos
- Ter um hospital-escola para os Cursos de Medicina, Enfermagem, Fisioterapia e Odontologia; a Clínica de Odontologia, um hospital-veterinário para o Curso de Medicina-Veterinária; um Núcleo de Prática Jurídica para o Curso de Direito; convênio com o SUS para atuação nos PSFs, as Empresas Juniores (Tecnologia em Processamento de Dados, Administração e Ciências Contábeis).
- Ter o Núcleo Cultural FESO/Pró-Arte, que desenvolve atividades culturais para a sociedade.
- Proceder ao investimento em Metodologias Ativas do Processo de Ensino-Aprendizagem, promovendo mudanças significativas no curso de medicina.
- Ter desenvolvido interações com o SUS e a comunidade por meio do Promed e do Pró-Saúde, possibilitando as articulações entre trabalho e ensino.
- Ter investido no Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão.
- Incentivo a organização estudantil, fornecendo infra-estrutura e apoio financeiros aos diretórios, além de assegurar a sua participação em diferentes instâncias institucionais, bem como na elaboração do Plano de Metas Institucional Anual.

3.2. Fragilidades / Pontos que Requerem Melhoria

- A prática com relação à política de permanência é incipiente e se dá por iniciativas isoladas.
- Falta de visibilidade para a comunidade estudantil dos critérios estabelecidos pela instituição no que se refere à concessão de bolsa de estudos.
- Falta de visibilidade das atividades de extensão promovidas pela instituição.
- A iniciação científica costuma estar associada, principalmente, à elaboração da monografia.
- Falta de visibilidade sobre os incentivos proporcionados pela instituição nas atividades de intercâmbio estudantil.
- Baixa representatividade estudantil nos órgãos colegiados.
- Falta de desenvolvimento de política institucional para egressos, formulada no PDI.

3.3. Recomendações

- Elaboração de uma política de permanência para os estudantes.
- Melhor divulgação dos critérios com relação à obtenção de bolsas de estudo.
- Melhorar a divulgação das atividades extensionistas aos estudantes e comunidade.
- Desenvolver políticas que promovam maior aproximação entre as unidades (ensino-assistência).
- Dar prosseguimento ao PROMED e ao PRÓ-SAÚDE, divulgando a sua importância institucional e reconhecendo-o como um salto qualitativo, para o desenvolvimento do ensino.
- Dar prosseguimento ao Projeto de Incentivo à Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão.
- Rever o número de representantes discentes nas diferentes instâncias institucionais.
- Criar uma política para acompanhamento do egresso, ampliando sua interação com a instituição, identificando se este atingiu o perfil de formação desejado e promovendo a educação permanente.

CAPÍTULO X

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO

1. Introdução

O foco para análise desta dimensão foi direcionado para os documentos oficiais, tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; Plano de Metas; Programa de Incentivo à Capacitação Docente –PICD; Programa de Iniciação Científica - Pesquisa e Extensão – PICPE; Instrução Normativa sobre a Captação de Recursos e sua Remuneração, dentre outros.

Foi de relevância também para entendimento desta análise o Projeto da Pesquisa 13, desenvolvido pela CPA, que tratou da Sustentabilidade Financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

2. Contextualizando a Sustentabilidade Financeira

A arrecadação da instituição se acha centrada em duas fontes: serviços educacionais e assistenciais. Atualmente o maior montante na arrecadação se refere aos serviços educacionais, isto é, as mensalidades do alunado, característica que vai ao encontro de nossa natureza jurídica, e na outra ponta os serviços assistenciais, recursos advindos do Sistema Único de Saúde e convênios médicos (HCTCO e UBSs).

A partir da constatação da necessidade de ampliação das fontes de recursos para o financiamento da manutenção e da expansão das atividades da FESO, foi aprovada pela Direção Geral, em 05 de julho de 2005, e pelo Conselho Diretor, em Ata n.º 031 de 17 de outubro de 2005, uma Instrução Normativa sobre a Captação de Recursos e sua Remuneração, que orienta a busca de recursos alternativos pela instituição, mediante projetos e atividades.

Sobre a aplicação de investimentos na área do ensino, pesquisa e extensão, há a preocupação de se seguir uma agenda criteriosa, que é colocada em prática nos planos de metas anuais. Este instrumento de gestão, desenvolvido a partir de 2001, tem sido construído de forma participativa com toda a comunidade acadêmica, representada pelos Grupos de Direção (Direção Geral, Acadêmica, Administrativa, Centro de Ciências Biomédicas, Centro Ciências Humanas e HCTCO). Em 2006 os alunos começaram a participar da confecção do Plano de Metas, discutindo e apresentando suas demandas à Direção de Planejamento, que, após análise e aprovação, passam a fazer parte das ações do Plano Complementar.

Também neste ano foi iniciado o Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão – PICPE, que prevê investimentos na área de pesquisa, incentivando docentes e técnicos administrativos a atuarem nos projetos.

Outra forma de aplicação de recursos com vista à qualidade do ensino se refere ao Programa de Incentivo à Capacitação Docente - PICD, assim como o curso de Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior, que é destinado também aos professores da instituição.

Nos documentos oficiais há a declaração de que se invista na capacitação dos corpos docente e técnico-administrativo. Através dos planos de metas anuais viabilizou-se a transformação dos objetivos gerais do PDI em ações, possibilitando que os recursos sejam destinados de forma planejada.

Para o corpo técnico-administrativo, está em desenvolvimento desde 2003 o Programa de Capacitação das Lideranças, que se destina a qualificar gerentes e chefes de setores. Cursos como o de Qualidade no Atendimento, para profissionais que atuam diretamente com os clientes; de Primeiros Socorros, para vigias e membros da CIPA, e de Redação Empresarial, para secretárias e auxiliares, são alguns exemplos de alocação de recursos com vistas à qualificação.

Existe uma preocupação contínua em aplicar os recursos disponíveis de forma compatível, atendendo assim as diversas demandas que se apresentam. Por meio de relatórios mensais, como o demonstrativo financeiro, os gestores acompanham e avaliam a situação financeira. A criação de um sistema de indicadores e de um sistema de informações relevantes, pela

Direção de Planejamento, pretende munir os gestores com informações precisas e atuais para a tomada de decisão.

As demandas postas em função dos reconhecimentos dos cursos estão sendo regularmente atendidas, como está referido na dimensão de avaliação e planejamento.

Percebe-se o compromisso e o empenho da IES em cumprir com suas obrigações trabalhistas, fazendo com que os salários e demais encargos (como férias, 13º e outros) de docentes e técnicos-administrativos sejam pagos regularmente e sem atrasos. Os reajustes nos salários são feitos em convenções coletivas, sendo acordados com as entidades de classe (SAAE – Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar; SINPRO – Sindicato dos Professores de Teresópolis e SES – Sindicato dos Estabelecimentos de Serviços de Saúde de Teresópolis e Três Rios).

Os recursos disponibilizados orçamentariamente têm atendido as necessidades prioritárias do ensino e da manutenção dos serviços assistenciais. Eventualmente obras de maior vulto têm sofrido atrasos no seu cronograma, porém sem comprometer o atendimento das necessidades relacionadas ao reconhecimento e renovação de reconhecimentos dos cursos.

Quanto à adequação das instalações para o atendimento das demandas, a instituição conta com um planejamento para ocupação do espaço físico. Seguindo fielmente o compromisso de não se expandir para além dos 10 cursos de graduação durante o período de seu PDI 2003-2007, ela ratifica sua opção de consolidar os cursos existentes.

A gestão da IES tem exercido um controle sistemático de seus recursos e suas despesas por meio de instrumentos como o Plano Orçamentário, Plano de Metas e Plano Complementar. Ao final de cada ano, apresenta-se à Mantenedora o Relatório de Atividades da Direção Geral e o Plano de Trabalho e de Aplicações Financeiras, que se destina à prestação de contas das atividades desenvolvidas por todos os setores da instituição, assim como a movimentação financeira.

2.1. Como a Feso se Mantém – Resultados dos Grupo de Pesquisa - Sustentabilidade Financeira -, Tendo em Vista o Significado Social da Continuidade dos Compromissos na Oferta da Educação Superior

Buscou-se neste trabalho investigar a sustentabilidade da instituição, procurando avaliar se houve alguma variação na estrutura de financiamento que indicasse algum risco de descontinuidade. Este trabalho de pesquisa se desenvolveu a partir da construção de índices, uma vez que se objetivava mensurar a evolução da instituição em seus aspectos físico e financeiro.

Embora em menor número que o desejado, algumas conclusões puderam ser encontradas, pois as séries temporais não foram desenvolvidas para diversos indicadores. O grupo verificou também que, se tivesse acesso a experiências externas, algumas conclusões poderiam ter sido melhor elaboradas, contudo não foram encontrados, até o presente momento indicadores de outras instituições que pudessem dar parâmetro ao trabalho.

A coleta do material foi obtida nos setores que detinham as informações de gerência e de controle de pessoal e patrimônio. A maior dificuldade que impediu a elaboração de alguns índices desejados se deveu ao não-arquivamento de informações anteriores a 2004. Em alguns casos, a forma de arquivamento ou a alteração na metodologia impediram um melhor aproveitamento das informações.

Outro problema encontrado foi o de não-aglutinação e/ou desmembramento de dados gerenciais, tais como total gasto em informática, valor da bolsa de forma padronizada entre os cursos e consistente ao longo do tempo.

No desenvolvimento do trabalho não foi possível encontrar parâmetros de comparação com outras instituições para sabermos se os níveis de liquidez geral e corrente são preocupantes para uma instituição de ensino.

Observou-se que uma parcela do ativo permanente está sendo financiada por recursos de terceiros em alguns anos de forma muito acentuada. A partir de 2001 ficou acima de 100% do capital próprio, o que não é necessariamente um problema para uma instituição de ensino. O fato relevante e que permite uma certa tranquilidade é que não é crescente esta busca por

dívida para financiar o imobilizado, pelo menos, aparentemente, pois o nível máximo se deu em 2001, havendo uma necessidade de uma maior captação em 2003. Conforme pode ser visto na evolução do patrimônio nos anos de 2001 e 2003, estes foram os anos em que os imobilizados de alto valor foram contabilizados.

Dado a carência de fontes externas, o trabalho se limitou a analisar a evolução dos índices de liquidez ao longo do tempo, constatando que as variações parecem normais, não comprometendo a saúde financeira da instituição. A queda da liquidez geral de 2001 deve ser fruto do aumento de endividamento de 2001, já detectado nos outros índices. Infelizmente não há como sabermos se esta *razão* será aceitável pelos credores no longo prazo, mas a volatilidade não está sendo alta e é justificada por um crescimento da *empresa*. Este crescimento pode ser facilmente constatado pelo aumento do espaço, bem como pela maior oferta de cursos (vagas) no ensino superior. Ou seja, a mudança no índice de liquidez é justificada por um período de crescimento acelerado e não por uma fase de grande oscilação de custos e ou receitas operacionais.

Pelo agregado de desempenho, parece que os custos por estudante estão numa crescente preocupante até 2003. A variação de 2004 pode ser considerada aceitável (inflação). Outras análises ainda são necessárias, especialmente uma que contraponha receita a custos.

Dentro deste cenário, as análises nos permitem concluir que não foi encontrado nenhum indicativo de que a variação na estrutura de financiamento aponte algum risco de descontinuidade, bem como nenhum gargalo sério na estrutura física ou de pessoal. Contudo podemos verificar que houve um significativo aumento no nível de endividamento da instituição, justificado pelas recentes expansões. Esta ampliação ocorreu pelos novos espaços (prédios) ou novos cursos que passaram a fazer parte da instituição no início da década.

Quanto à estrutura física, embora não tenha sido encontrado nenhum gargalo comprometedor em relação ao futuro, o fato de estarmos com taxas de ocupação do espaço próximo a 100% em certos horários, merece uma atenção para que uma possível ampliação da procura não gere uma situação de demanda não atendida.

Este trabalho apontou também para a necessidade de um melhor arquivamento de dados pelos setores de gerência desta instituição, bem como uma especificação das metodologias de elaboração dos dados ano a ano.

3. Conclusão

Com base nas considerações acima, destacamos pontos entendidos como potencialidades e fragilidades da instituição, assim como recomendações para intervenções futuras.

3.1. Potencialidades

- Política de captação de recursos para além das receitas educacionais e assistenciais.
- Previsão orçamentária no plano de metas para implantação do programa de iniciação científica, pesquisa e extensão.
- Construção do Plano de Metas de forma participativa, com representação de estudantes em 2006.
- Possibilidade de captação de recursos em órgãos federais, exemplo: Ministérios da Saúde e Educação para as mudanças curriculares por meio do PROMED, Pró-Saúde, Pólo de Capacitação Permanente para o Programa de Saúde da Família e Residência Multiprofissional.
- Investimentos balizados pelo plano de metas e previsão orçamentária anual.
- Regularidade constante no pagamento de salários, décimo terceiro e férias, promovendo a retenção do corpo docente e técnico-administrativo.
- Criação dos indicadores que irão compor Sistema de Informações Relevantes.
- Projeto de expansão planejado conforme o PDI, comprometendo-se com a consolidação dos cursos em implantação e não com a expansão desenfreada.
- O equilíbrio financeiro em que se encontra a instituição frente às dificuldades do setor.
- Regularidade na previsão de verbas para a capacitação do corpo docente e técnico-administrativo. (PICD, Curso de Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior para os docentes, PICPE. Programa de Capacitação das Lideranças).
- Processos da gestão através do Plano de Metas, Relatórios Gerenciais, Relatório de Atividades da Direção Geral e o Plano de Trabalho e de Aplicações Financeiras, que se

destinam à prestação de contas das atividades desenvolvidas por todos os setores da instituição, assim como a movimentação financeira.

3.2. Fragilidades

3.2.1. Causas externas

- Diminuição nas taxas de ocupação dos cursos provocada pela expansão desordenada do ensino superior nos últimos 10 anos.
- Taxas crescentes de inadimplência influenciadas pela diminuição do poder aquisitivo da população.

3.2.2. Causas internas

- O não-acesso às instituições oficiais de fomento às atividades de pesquisa.
- Falta de organização no arquivamento de dados pelos setores de gerência desta instituição, bem como uma especificação das metodologias de elaboração dos dados ano a ano.
- Não ter política de atração e fixação de estudantes.
- Recursos humanos insuficientes para implementação de uma política de captação de recursos.

3.3. Recomendações

- Incentivar a demanda interna junto às instituições oficiais de fomento às atividades de pesquisa e promover a apresentação de projetos por parte da instituição.
- Implementar o Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão – PICPE, ampliando as fontes de incentivo à pesquisa.
- Implantar a política de atração e fixação de estudantes.
- Aprimorar a política de refinanciamento para os estudantes inadimplentes.
- Melhorar o arquivamento de dados pelos setores de gerência da instituição, desenvolvendo séries históricas.
- Implantar o Sistema de Informações Relevantes.

- Desenvolver seus recursos humanos em projetos de captação de recursos e de gestão econômica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do conjunto deste relatório geral, se depreendem as considerações que seguem:

1. A FESO é considerada como instituição privada, sem fins lucrativos, submetida a uma curadoria específica do Ministério Público e a um controle social e comunitário destacado em sua origem e criação, que imprime à instituição um caráter público.

Surgindo no contexto sócio-político de uma transformação econômica regional, a Fundação trouxe para o perfil de Teresópolis características novas de centro urbano universitário. O fato se reflete sobre a economia local, redefinindo o perfil dos grupos ocupacionais da cidade pela influência na estrutura dos empregos e serviços e na distribuição de salários.

2. Constatou-se que a instituição está devidamente provida dos instrumentos fundamentais necessários a sua consistência organizacional e a sua coerência estrutural: PI, como norteador das políticas para a gestão, ensino, pesquisa e extensão (desde 2000); missão claramente definida; PDI já em vigência 2003-2007; PPPI em elaboração final, discutido durante dois anos na comunidade acadêmica e precedido pelos projetos políticos-pedagógicos de cada curso que passaram por atualizações para adequação às novas Diretrizes Curriculares Nacionais.

A partir de 1999, a FESO incentivou e implementou um processo de auto-avaliação, que se antecipou a proposta do SINAES, contribuindo para a elaboração de seus Planos Anuais de Metas e para a efetivação de mudanças concretas, detectadas a partir das avaliações.

Destaca-se como uma recomendação a necessidade de maior articulação entre os resultados das avaliações e a elaboração anual de Planos de Metas, assim como a utilização deste relatório para subsidiar a construção do PDI 2008-2012, juntamente com o novo Projeto Político-Pedagógico Institucional.

O estudo executado permitiu constatar que as normatizações de caráter legal e burocrático (estatutos, regulamentos e regimentos) existem e são coerentes com as exigências oficiais, constituindo-se em ponto positivo para a instituição, embora requerendo uma revisão geral e atualização.

3. Por sua identidade de instituição de ensino superior, a FESO vem concentrando seus investimentos e esforços na oferta de seus dez cursos de graduação sem se descuidar da educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio) e tem se lançado na expansão da pós-graduação *lato sensu* no que se incluem as residências médicas e multiprofissionais na área de saúde.

Fiel à sua missão, por uma opção de responsabilidade social, a Fundação vem desenvolvendo um amplo programa de bolsas de estudos ao qual acrescentou o PROUNI, do Governo Federal. Este ponto merece especial relevo visto que a FESO chega a ultrapassar largamente o percentual de gratuidades e reduções oficialmente estabelecidas para garantir sua condição de filantropia.

Para a prestação de uma assistência permanente e estruturada aos estudantes, a FESO dispõe de um serviço especializado: o Núcleo de Apoio Psicopedagógico – NAPP, em funcionamento desde 1989, o que é tido como um diferencial para a instituição. Além disto, consolidou-se um programa de estágios remunerados com bolsas dentro da instituição, atendendo a estudantes de todos os cursos, principalmente aos do CCHS.

A dinâmica dos cursos da FESO, a partir de 2000, propiciou avanços diferenciados de acordo com a realidade de cada um deles. Assim se destaca a participação do Curso de Medicina no PROMED em 2002. Atendendo a estímulo do MEC e do Ministério da Saúde, sendo uma das três instituições privadas selecionadas nacionalmente, para aprimorar a formação dos profissionais de saúde, tornando-os mais adequados a atuação no sistema e às necessidades de saúde da população. Essa experiência permitiu que em 2005 a FESO se integrasse à nova proposta interministerial na área da saúde – PROSAÚDE, tendo sido selecionado seu projeto de mudança curricular envolvendo os cursos de medicina, odontologia e enfermagem.

4. Percebeu-se uma tendência de renovação da integração pesquisa, ensino e extensão, o que se aprofundou conceitualmente na discussão do PPPI. Sob o aspecto do desenvolvimento institucional, ficam registrados os passos que vêm desde a criação de um Núcleo de Pós-graduação Pesquisa e Extensão (1994) até a sua transformação em 2003 para diretoria; a criação do FAPPE – Fundo de Apoio à Pós-graduação, Pesquisa e Extensão em 2004; a institucionalização dos fóruns de produção acadêmica (2004-2005); a reestruturação e

incentivo à monitoria vinculada à iniciação científica em 2005; e a aprovação e institucionalização do Programa de Iniciação Científica, Pesquisa e Extensão (2005-2006). Paralelamente, o estudo realizado deixa evidente a ampliação progressiva do número de pesquisas instituídas, a ampliação de produção acadêmica institucionalizada, com destaque para as publicações da Coleção FESO nas suas séries teses, dissertações, pesquisas e textos acadêmicos.

Recomenda-se, porém, maior atenção na implementação de linhas de pesquisas que articulem institucionalmente os diversos projetos de cada área.

5. O processo de produção acadêmica institucionalizada tem sido acompanhado pelo incremento na capacitação docente incentivada por um programa de apoio da própria instituição para cursos de mestrado e doutorado (PICD), pela oferta de um curso de especialização em Metodologia do Ensino e da Pesquisa e pelas ações adicionais do PROMED, principalmente no que diz respeito às metodologias ativas no processo ensino-aprendizagem.

6. Assim como a pesquisa, a função da extensão passou por uma reconceituação. Definiram-se cinco linhas de atuação, evitando-se a pulverização de ações e incentivando a integração com o ensino: articulação entre ação assistencial e ensino; incorporação da Fundação Pró Arte para atuação cultural (Núcleo Cultural FESO-Pró Arte); a criação de um programa de atendimento à população de terceira idade (UNIVERTI); a participação dos movimentos sociais comunitários (Conferências e Conselhos Municipais, Fórum Permanente Pensar Teresópolis, Convênio entre FESO e Organização das Cooperativas do Brasil); a prestação de serviços à comunidade na área jurídica através do NPJ; as parcerias com o Juizado Especial Cível Estadual e Juizado Especial Federal e com a Vara da Infância e da Juventude, assim como outras constituídas com o Poder Público em suas três esferas de governo, envolvendo atividades assistenciais, capacitação de recursos humanos e assessoria e consultoria.

Recomenda-se a ampliação dos mecanismos de comunicação da FESO voltados para os aspectos conceituais, as atividades e ações de extensão e os incentivos existentes.

Recomendou-se também ampliar as discussões e propostas com vistas à interação entre o ensino e o trabalho para todos os cursos do CCHS, dando maior visibilidade ao Banco de Talentos e às empresas juniores. Em relação ao CCBM, em um estágio diferenciado neste processo, ampliar a interação entre as clínicas de odontologia, medicina veterinária e fisioterapia com o sistema de saúde loco-regional.

7. Destacou-se a importância do Hospital das Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano como centro de referência regional de atenção secundária e terciária à saúde da população, além de se constituir unidade de ensino e assistência, integrada no âmbito do Centro de Ciências Biomédicas e ao Sistema Único de Saúde.

Recomenda-se, porém, a continuidade das reformas estruturais, organizacionais e administrativas do HCTCO, ampliando a parceria com o SUS, propiciando a melhoria da interação entre o ensino e o trabalho.

8. Na área da saúde, destacou-se como um diferencial da instituição a sua participação histórica no Programa de Saúde da Família, sendo a única instituição privada de ensino no contexto nacional a constituir-se num Pólo de Capacitação para o PSF, para o que foi selecionada pelo Ministério da Saúde.

Recomendou-se que a instituição mantenha a sua inserção no Pólo de Educação Permanente da Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro.

9. Um dos pontos fracos constatados na avaliação da CPA é a comunicação interna e externa, sobretudo quando se toma sob análise a dimensão da interlocução com a sociedade. Apesar de avanços conseguidos, como o desenvolvimento de uma gerência de comunicação social e marketing, ainda se demonstram aspectos de insuficiência nesta área.

Recomenda-se, além das indicações pontuais apontadas nos vários capítulos deste relatório, um diagnóstico global da situação que fundamente um plano de ação para a comunicação da FESO capaz de promover uma sensibilização e conscientização sobre a natureza e a relação da instituição com a sociedade.

10. No tocante ao pessoal docente, percebem-se as vantagens alcançadas com o regulamento do Magistério Superior, constatando-se contudo a carência de maior estímulo para a titulação a nível de doutorado. Em relação ao seguimento técnico administrativo, requer-se um desenvolvimento de um Plano de Carreira que possibilite a movimentação na estrutura de cargos e salários.

Recomenda-se neste item especial atenção nas diferenças das tabelas salariais da saúde e ensino.

11. Entre os pontos fortes que a avaliação destacou está a infra-estrutura dos espaços e equipamentos a serviço das finalidades acadêmicas. Trata-se de sua adequação, manutenção e de sua relação com o previsto no PDI. Recomenda-se, entretanto, maior atenção às demandas de atendimento às pessoas portadoras de necessidades especiais.

12. Finalmente, como nota distintiva da instituição como organização, em uma conjuntura de crise do setor, sobressai a situação de equilíbrio em que se encontram as suas finanças, apesar das dificuldades de fluxo de caixa decorrentes da inadimplência. Cabe ressaltar a observância dos ditames do PDI, que não previu a ampliação do número dos cursos de graduação durante sua vigência, investindo na consolidação dos existentes. Essa decisão contribuiu para a melhoria da qualidade dos cursos e da sustentabilidade econômico-financeira da instituição.

No processo de elaboração e execução da auto-avaliação na FESO, foi possível identificar facilidades e dificuldades. Entre as facilidades, podemos destacar: a) o estágio alcançado pela instituição em relação à cultura e à prática da auto-avaliação, como resultado do processo iniciado em 1999; b) a participação ativa da comunidade pela progressiva incorporação dos segmentos: docentes, discentes e técnico-administrativos; c) a contribuição do modelo proposto pelo SINAES em seus vários documentos; d) o apoio, o interesse e o estímulo da Direção da FESO, que concebe a auto-avaliação como um mecanismo de aprimoramento e transformação institucional; e) a contribuição da professora Margot Madeira na consultoria e coordenação das pesquisas desenvolvidas; f) o nível de envolvimento e dedicação dos membros da CP, das equipes encarregadas de cada projeto e da Comissão de Relatoria.

Entre as dificuldades, assinalam-se: a) a limitação de recursos financeiros; b) a urgência do tempo; c) a impossibilidade de promover um maior número de capacitação em avaliação,

durante o processo, aprimorando-se o elevado nível de motivação e envolvimento dos docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos.

No corpo deste relatório, em cada capítulo que enfoca uma dimensão da avaliação, ficou evidente que a amplitude do trabalho realizado permitiu identificar o quadro de pontos fortes, potencialidades, fragilidades que geraram recomendações, devendo-se assinalar a necessidade de priorização e ordenamento cronológico para o atendimento das necessidades identificadas. Isto deve ser compatibilizado com o planejamento anual para as demandas de curto prazo e com a revisão do PDI para aquelas de médio e longo prazos.

Para consolidar a cultura institucional da auto-avaliação, como mecanismo de evolução e transformação institucional, entende-se que a divulgação ampla dos resultados da auto-avaliação é de fundamental importância, assim como recomendar o desenvolvimento de uma linha de pesquisa em avaliação institucional.

No Plano de Metas de 2006, incluiu-se uma meta que garante recursos orçamentários com vistas à disseminação dos resultados da CPA, assim sugere-se: 1) chamadas de divulgação na intranet e no *site* da FESO; 2) a publicação de um número especial da FESO em Revista; 3) a discussão periódica de cada dimensão analisada nas reuniões de pesquisa de quarta-feira; 4) a realização de um seminário geral para ampla divulgação dos resultados; 5) a publicação de livro pela Coleção FESO, demonstrando a evolução institucional nesta área.

GLOSSÁRIO

CAC	Comissão de Assessoria à Coordenação
CAMP	Círculo de Amigos do Menino Patrulheiro
CAS	Conselho de Administração Superior
CCBM	Centro de Ciências Biomédicas
CCHS	Centro de Ciências Humanas e Sociais
CEP	Conselho de Ensino e Pesquisa
CEPq	Comissão de Ética na Pesquisa
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPNq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CSA	Comissão Setorial de Avaliação
DAD	Direção Administrativa
DG	Direção Geral
DOU	Diário Oficial da União
DPPE	Direção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
FAPERJ	Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
FAPPE	Fundo de Amparo à Pesquisa, Pós-graduação e Extensão
FESO	Fundação Educacional Serra dos Órgãos
FMT	Faculdade de Medicina de Teresópolis
GIAC	Grupo de Incentivo à Auto-Avaliação Continuada
HCTCO	Hospital das Clínicas Costantino Ottaviano
MEC	Ministério da Educação
NAPP	Núcleo de Apoio Psicopedagógico
NED	Núcleo de Enquadramento Docente
NPPE	Núcleo de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PICD	Plano de Incentivo à Capacitação Docente
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPPI	Projeto Político-Pedagógico Institucional

PSF	Programa Saúde da Família
RAIP	Regime de Atividades e Incentivo à Publicação
SEGEN	Secretaria Geral de Ensino
SESu	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TPD	Tecnologia em Processamento de Dados
UBS	Unidade Básica de Saúde

ANEXOS

DIMENSÕES	PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO RELACIONADOS A ESSA DIMENSÃO	PARTICIPANTES
1. Missão e Plano de desenvolvimento institucional	<p>PROJETO 1 – Como a FESO se diz. <i>Pressupostos/Diretrizes</i> – As instituições não são iguais, a identidade de cada uma se deixa entrever nos documentos que a situam num dado contexto e num dado tempo. Nos documentos estão os valores e modelos pelos quais as finalidades, os objetivos e as normas são definidas.</p> <p>Projeto 2</p> <p>PROJETO 3 - Como o que a FESO diz de si relaciona-se com as características e necessidades do Município e Região. <i>Pressupostos/Diretrizes</i> - Uma instituição de ensino superior não existe no vazio nem pode cumprir sua função social no desconhecimento ou na negação das condições do contexto em que se insere.</p>	<p>Projeto 1- Referência: Prof. Vicente de P.Madeira Pesquisadores: Suely Miguens Labuto, Selma Wohrleg e Luciana das Graças Chaves Costa Auxiliar de pesquisa: Patrícia Lopes Campos</p> <p>Projeto 3 - Referência: Prof. José Feres A. Miranda Pesquisadoras: Maria Terezinha E.de Oliveira e Cristina G. Botelho Auxiliares de Pesquisa: Denise Barbosa Braga e Selma Wohrle Guimarães Estagiários de pesquisa: Márcia Penna F.de Sá Cavalcante Deniziara Francisco da Silva Freitas</p>
2. Perspectiva científica e pedagógica formadora	<p>PROJETO 2 – Como a FESO vê o reflexo da imagem que quer dar de si nos diferentes segmentos que a constitui. <i>Pressupostos/Diretrizes</i> – A imagem que a FESO quer dar de si só pode ser percebida num processo integrado de auto-avaliação.</p> <p>PROJETO 4 - Como a FESO concretiza a imagem que quer dar de si, nos cursos <i>Pressupostos/Diretrizes</i> - Identidade dos cursos quanto à concepção de currículo, organização didático-pedagógica. Análise crítica de políticas e praticas institucionais de estímulo ao ensino e a pesquisa e sua articulação com a missão da FESO</p> <p>PROJETO 5 - Como a FESO concretiza a imagem que quer dar de si, na implantação e no desenvolvimento da pesquisa, da extensão e da pós-graduação. <i>Pressupostos/Diretrizes</i> - Estudo das relações e proposições da FESO acerca das políticas de pesquisa, de extensão e de Pós-graduação.</p>	<p>Projeto 2 - Referência: Prof^ª. Margot Madeira Pesquisadores: Mônica Cortázio e Vinicius Ribeiro Estagiários de pesquisa: Abel L. Dália, Luciane Oliveira e Péricles de Palma</p> <p>Projeto 4 - Referência: Prof^ª. Ana Maria Gomes de Almeida e Prof^ª. Ednéia T. Martuchelli Moço Pesquisadoras: Helena de B. P. Falcão e Marlene G. Bittencourt Auxiliar de pesquisa: Girllaine Raposo de Lima Pedrenho</p> <p>Projeto 5 - Referência: Prof. Vicente Madeira Pesquisadores: Prof. Theodoros I. Panagoulas, Prof^ª. Tamine Elmôr e Prof. José Américo Lacerda Júnior Auxiliares de pesquisa: Luciane Garcia, Danielle R.Resende, Kamila K. Esteves Estagiários de pesquisa: Douglas V.Bridi, Emiliane Ribeiro, Thais Tavares, Edna S.Umipierre, Vera Alcântara, Lucas Souto Nacif e Tatjana Kluth</p>
3. Responsabilidade social da Instituição;	<p>PROJETO 6 - Como a FESO concretiza sua missão nas políticas e práticas de formação, de intervenção e de inclusão social. <i>Pressupostos/Diretrizes</i> – As políticas e práticas de formação e intervenção social concretizam a missão institucional, devendo ter impacto na região ao responderem à suas demandas e necessidades; As políticas e práticas de inclusão enquanto conjuntos organizados e hierarquizados de proposições e de ações, estariam contribuindo para o desenvolvimento da democracia e a promoção de cidadania, pela atenção a setores sociais excluídos e pela</p>	<p>Projeto 6: Referência: Prof. José Feres A. de Miranda Pesquisadores: Luciana Aparecida de Oliveira Sergio Paulo Coutinho da Costa Júnior Viviane Diniz Miranda Borges Auxiliares de Pesquisa: Chirlei Bernardes Elaine Canto de Oliveira Combat José Eduardo Maia da Rosa José Maria Carvalho da Silva</p>

DIMENSÕES	PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO RELACIONADOS A ESSA DIMENSÃO	PARTICIPANTES
	implementação de ações afirmativas.	Sonia Maria Martins Thiago Esteves Barbosa
4. Comunicação com a sociedade	PROJETO 7 – Como a FESO se comunica com os diferentes interlocutores e as imagens que dela são veiculadas pelos meios de comunicação de massa. <i>Pressupostos/Diretrizes – Projeto 2</i>	Projeto 7: Referência José Maria Carvalho Pesquisadora: Prof ^ª . Helena Falcão
5. Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho	PROJETO 8 – Como a FESO concretiza sua missão ao definir e aplicar as carreiras docente e técnico-administrativa, acompanhando e estimulando seu pessoal. <i>Pressupostos/Diretrizes - Estudo exploratório da forma como a FESO concretiza sua missão ao definir e aplicar as carreiras docente e técnico-administrativa, acompanhando e estimulando seu pessoal.</i>	Projeto 8 - Referência: Maria de Lourdes Alvim Pesquisador: Luiz Felipe Pinto Auxiliares de pesquisa: Solange O. Soares, Danielle Cavalheira, Verônica Albuquerque, Georgina S. B. Passos, Adriane R. da Motta, Paulo F. Filho e Adriana N. Chaves
6. Organização e Gestão da Instituição	PROJETO 9 – Auto-avaliação da FESO em relação às dimensões do SINAES: organização e gestão da instituição e infra-estrutura física. <i>Pressupostos/Diretrizes – A concretude da missão, da gestão; os caminhos no plano de gestão e/ou plano de metas.</i>	Projeto 9- Referência: Luiz Fabiano F. de Oliveira Pesquisadores: Prof. Moacir A. D. Figueiredo e Lívia C. Figueiredo Auxiliares de pesquisa: Giovani Otaviano. Elizabeth C. do Amaral e Andréa Ferraz Rebelo
7. Infra-estrutura Física e Recursos de Apoio	PROJETO 10 (o mesmo do 9) Projeto 2	Projeto 10: idem ao 9
8. Planejamento e Avaliação	PROJETO 11 – Planejamento e Avaliação – processos, resultados e eficácia da auto-avaliação da FESO. <i>Pressupostos/Diretrizes – Estudos da adequação e efetividade dos processos de planejamento e avaliação.</i>	Projeto 11: Referência: Prof. Eugênio Paes Campos Pesquisadora: Prof ^ª . Edenise de Silva Antas Auxiliares de Pesquisa: Eliane Castro Costa e Ester Rita Nunes
9. Políticas de Atendimento aos Estudantes	PROJETO 12 – Políticas de Atendimento aos Estudantes <i>Pressupostos/Diretrizes – Compreensão da realidade institucional tendo como foco as políticas de atendimento aos estudantes.</i>	Projeto 12: Referência: Nancy M. Franco Pesquisadores: Maria Lúcia R. M. Smolka e Nancy Mustrange Franco Auxiliares de pesquisa: Girllaine Raposo de Lima Pedrenho Estagiários de pesquisa: Cassiana Teixeira de Souza e Nilton César de Lima
10. Sustentabilidade Financeira	PROJETO 13 – Sustentabilidade Financeira <i>Pressupostos/Diretrizes – O significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior; A saúde financeira da instituição, seus investimentos e custos.</i>	Projeto 13: Referência: Luis Eduardo P. Tostes Pesquisadores: Richard Rezende e Oscar Lewandowski Auxiliar de Pesquisa: Jane Tereza da Silva

CURSOS DE GRADUAÇÃO DEZEMBRO DE 2005 / ALUNOS

Centro	Curso	Vinculados no mês									Entradas										Saída				Total de Saída	Vinculados no mês anterior	
		Inscritos			Trancados			Não inscritos			Total	Inicial										Canc	Transf. Ext.	Transf. Int.			Grad
		F	M	T	F	M	T	F	M	T		vest	reop	ENEM	PROUNI	Relig	Reing	Transf. Ext.	Transf. Int.	Total							
CCBM	Enfermagem	300	87	387	19	4	23	23	6	29	439	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	17	--	--	--	17	456
	Fisioterapia	201	68	269	24	8	32	20	5	25	326	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	16	--	--	--	16	342
	Medicina	419	516	935	3	4	7	2	3	5	947	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	5	--	--	--	5	952
	Medicina Veterinária	160	153	313	16	14	30	7	13	20	363	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	12	1	--	--	13	376
	Odontologia	170	90	260	6	2	8	6	1	7	275	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	6	--	--	--	6	281
	Sub-Total	1250	914	2164	68	32	100	58	28	86	2350	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	56	1	--	--	57	2407
	Administração	171	168	339	19	24	43	6	16	22	404	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	404
CCHS	Ciências Contábeis	120	110	230	19	11	30	9	6	15	275	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	275
	Direito	423	387	810	35	35	70	15	23	38	918	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	918
	Pedagogia	141	3	144	3	--	3	12	--	12	159	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--	--	1	160
	Tecnologia em Proc. de Dados	39	151	190	9	28	37	4	9	13	240	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	240
	Sub-Total	894	819	1713	85	98	183	46	54	100	1996	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	--	--	--	1	1997
Total Geral		2144	1733	3877	153	130	283	104	82	186	4346	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	57	1	--	--	58	4404