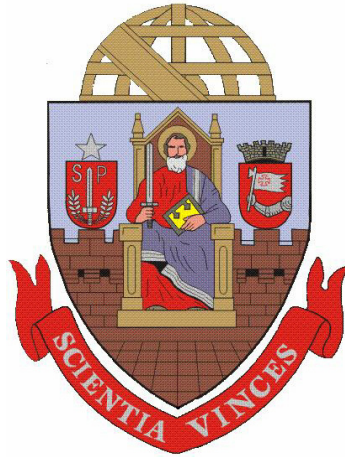


# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



## **Avaliação Institucional**

### **USP 2010-2014**

### **2016**

**Reitor**

Marco Antonio Zago

**Vice-Reitor**

Vahan Agopyan

**Pró-Reitor de Graduação**

Antonio Carlos Hernandes

**Pró-Reitor de Pós-Graduação**

Carlos Gilberto Carlotti Júnior

**Pró-Reitor de Pesquisa**

José Eduardo Krieger

**Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária**

Marcelo de Andrade Romero

**Coordenador de Administração Geral**

Rudinei Toneto Júnior

**Presidente da Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional**

Raul Machado Neto

**Comissão Permanente de Avaliação**

Vahan Agopyan – Presidente

Sonia Teresinha de Souza Penin – Vice-Presidente

Alvaro de Vita

Emma Otta

Fernando Luís Medina Mantelatto

Geraldo Duarte

José Alberto Cuminato

Marco Antonio Saidel

Rodney Garcia Rocha

Rui Curi

**Organização**

Cláudia Regina Pires

Edna Maria Brazolim

Eucia Beatriz Lopes Petean

Gisele Lopes Batista Pinto

Marino Hilário Catarino

Mônica Jimenez

Pedro Vitoriano Oliveira

Rafael Germano Rossi

Silvio Fernandes de Paula

**Endereço**

Rua Praça do Relógio, 109 – Cidade Universitária – CEP: 05508-050 – São Paulo/SP

Telefone: (11) 3091.3094

## **APRESENTAÇÃO**

Este Relatório refere-se ao 4º Ciclo da Avaliação Institucional USP 2010-2014, em atendimento à Deliberação de 13 de abril de 2000 do Conselho Estadual de Educação (Deliberação CEE no. 004/2000), que dispõe sobre o processo de avaliação de Universidades e de Centros Universitários do Sistema Estadual de Ensino.

O processo de Avaliação Institucional USP 2010-2014 foi conduzido pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA) que procurou manter o mesmo padrão dos ciclos anteriores, inclusive o instrumento de avaliação (denominado Formulário), que foi utilizado pelas Unidades de Ensino e seus Departamentos, Institutos, Centros Especializados, Museus e Hospitais, porém, sob a lógica de racionalizar e facilitar o processo de preenchimento e análise, bem como de incluir questões a serem utilizadas em demais processos avaliativos da USP, como da Comissão Especial de Regime de Trabalho (CERT), Comissão Central de Avaliação para Progressão de Nível na Carreira Docente (CCAD), Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional (AUCANI), Agência USP de Inovação (AUSPIN) e as quatro Pró-Reitorias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão).

O processo da Avaliação teve início em 2014 com discussões e inclusões no formulário das questões oriundas dos demais órgãos de avaliação da USP (CERT, CCAD, AUCANI e AUSPIN). Em seguida, foram feitas reuniões nos diferentes Campi da USP para apresentação da dinâmica de trabalho aos diretores das Unidades e administrativos.

Os formulários, específicos para as Unidades e Departamentos da USP, constituíam de questões relacionadas aos três eixos avaliativos: i) Conjunto de intenções (missão, visão e proposta educacional); ii) Autoavaliação (gestão, articulação, infraestrutura, serviços técnicos administrativos, docentes, processos de ensino aprendizagem, graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, e internacionalização); e iii) Plano institucional com previsão de metas e ações.

Para haver relativa uniformidade de informações, foram elaborados roteiros para autoavaliação, específicos para as Unidades e Departamentos, constituindo-se em elementos de base para o processo de avaliação interna, contemplando principalmente os aspectos qualitativos. Para subsidiar o processo foi desenvolvido pela Superintendência de Tecnologia da Informação um Sistema de Informatização para o preenchimento dos

Formulários para Autoavaliação das Unidades e Departamentos, além de toda a comunicação, submissão e análise das informações.

Embora a condução do processo de Autoavaliação da Unidade e do Departamento tenha sido de responsabilidade do Diretor e do Chefe de Departamento, as Comissões Acadêmicas e os demais membros da comunidade de docentes, alunos e funcionários foram chamados a participar deste processo.

O processo geral da Avaliação Institucional ocorreu em 3 etapas, sendo a autoavaliação com preenchimento dos formulários pelos Departamentos e Unidades, as visitas das Comissões de Assessores Externos a cada Unidade da USP e a Avaliação das atividades-fim, internacionalização e gestão por Comissão de Assessores Sêniores. As Comissões de Assessores Externos eram formadas por professores e pesquisadores externos aos quadros da USP, sendo 1 internacional e 2 nacionais. Com o intuito de sistematizar os trabalhos, A CPA preparou roteiro de sugestões para que fosse considerado pelas Comissões de Assessores Sêniores durante as visitas às Unidades. Ao final das visitas, as Comissões elaboraram pareceres com comentários sobre pontos positivos, críticas e sugestões. A Comissão de Assessores Seniores, formada por 6 integrantes teve como objetivo avaliar as atividades-fim de forma geral, analisando o desempenho de todas as Unidades para as respectivas atividades em que foram incumbidos de análise.

Participaram da construção deste 4º. Ciclo, além dos dez membros que constituem a CPA, os responsáveis pelos setores acadêmicos CERT, CCAD, AUCANI, AUSPIN e as Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão, três membros da Vice-Reitoria (assessoria técnica e apoio administrativo) e o STI. Também foram envolvidos 183 Assessores Externos (61 internacionais e 122 nacionais), que fizeram a avaliação de 42 Unidades de Ensino, 218 Departamentos, 6 Centros e Institutos Especializados, 4 Museus Universitários e 2 Hospitais, totalizando 54 Unidades, e 6 Assessores Sêniores que fizeram a avaliação global das atividades-fim (graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão) bem como das atividades de internacionalização e gestão.

**Análise dos Resultados da Avaliação  
Institucional Baseado nos Pareceres  
das Comissões de Assessores  
Externos**

## 1. Introdução

A terceira etapa do 4º Ciclo da Avaliação Institucional USP 2010-2014 compreendeu a visita das Comissões de Assessores Externos às Unidades da USP, com a finalidade de avaliar todas as atividades realizadas, baseando-se nos formulários da autoavaliação, nas análises de indicadores dos Departamentos e Unidades disponíveis e nas entrevistas com diretor, chefes, alunos e funcionários. As Comissões de Assessores Externos receberam um roteiro de sugestões, preparado pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), para apoiar os trabalhos das avaliações nas Unidades. Este roteiro, em português e inglês, continha as seguintes sugestões:

1. Sumarizar o desenvolvimento acadêmico da Unidade, com base no relatório de autoavaliação e nas demais informações existentes, indicando pontos que: a) sejam considerados adequados; b) que mereçam destaque; e, c) que necessitem aprimoramento e sugestões de como a Unidade poderá investir para estimular a qualidade das atividades acadêmicas.

Obs.: Explicitar a situação da Graduação e da Pós-Graduação, com base em indicadores objetivos disponíveis e nos projetos em desenvolvimento, bem como na articulação entre as atividades-fim, a interdisciplinaridade, o estágio de internacionalização das atividades-fim, a articulação interna e externa da Unidade e as assimetrias (desigualdades) internas na realização das atividades-fim.

2. Analisar a objetividade das metas acadêmicas propostas e a consonância com a missão da Unidade/Departamentos e com o estágio de desenvolvimento acadêmico da Unidade.
3. Comentar as manifestações obtidas durante as entrevistas com o corpo discente (Graduação/Pós-Graduação) sobre o desenvolvimento das atividades acadêmicas na Unidade/Departamento/Programa de Pós-Graduação.
4. Analisar o planejamento e a gestão acadêmica e administrativa da Unidade e dos Departamentos.
5. Analisar a situação da infraestrutura da Unidade/Departamentos em relação a sua organização administrativa, abrangendo também Recursos Humanos, materiais, biblioteca e tecnologia da informação e inovação.

6. Comentar a interação da Unidade com outras instituições congêneres e sua relação com outros setores da sociedade civil e organizada (indústria, governo, etc.), nos âmbitos nacionais ou internacionais, e seu impacto acadêmico, econômico e/ou social.
7. Apresentar, se pertinente, sugestões e/ou recomendações à administração das Unidades, dos Departamentos, da Universidade e à Comissão Permanente de Avaliação da CPA.

No geral, as Comissões de Assessores Externos atenderam a CPA e elaboraram seus pareceres considerando as principais sugestões e/ou recomendações. A CPA, com base no roteiro de sugestões e nos pareceres emitidos pela Comissão de Assessores Externos, analisou esses documentos seguindo um protocolo elaborado na forma de questionário, com o intuito de gerar indicadores quantitativos de caráter geral, referente a todas as Unidades da USP. O questionário de 20 questões teve como foco as atividades-fim graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, internacionalização, assim como recursos humanos e infraestrutura, gestão e metas. No quadro abaixo estão descritas as 20 questões norteadoras das seguintes respostas: sim, não, não mencionadas e parcialmente.

Graduação	Q1. O desenvolvimento acadêmico da Unidade para realização da atividade-fim foi considerado adequado?
	Q2. Foram sugeridos aprimoramentos para melhoria da qualidade do ensino (e.g. mudança curricular, dinâmica de aulas, interdisciplinaridade, etc.)?
	Q3. Foram feitos destaques que avaliam positivamente a qualidade do ensino na Unidade (e.g. interdisciplinaridade, internacionalização, PAE, etc.)?
Pós-Graduação	Q4. O desenvolvimento acadêmico da Unidade para realização da atividade-fim foi considerado adequado?
	Q5. Foram sugeridos aprimoramentos para melhoria da qualidade (e.g. internacionalização, qualidade dos orientadores, disciplinas, etc.)?
	Q6. Foram feitos destaques que avaliam positivamente a qualidade da pós-graduação na unidade (e.g. internacionalização, produção científica, convênios, etc.)?

Pesquisa	Q7. Foram destacados aspectos positivos (quali e quantitativamente) sobre a pesquisa feita na Unidade/Departamentos?
	Q8. Foram feitas críticas sobre a pesquisa feita na Unidade/Departamentos (e.g. heterogeneidade na produção, baixa inserção internacional, impacto técnico e social reduzido, etc.)?
	Q9. Foram destacados aspectos positivos sobre a atividade dos pós-doutorandos na pesquisa da Unidade/Departamentos?
Cultura e Extensão	Q10. Foram destacados aspectos positivos sobre a atividade de cultura e extensão da Unidade/Departamentos?
	Q11. Foram feitas críticas sobre a atividade (falta de) de cultura e extensão da Unidade/Departamentos?
Internacionalização	Q12. A Comissão de Assessores Externos identificou atividade de internacionalização na Unidade/Departamentos?
	Q13. Foram destacados aspectos positivos sobre a internacionalização na graduação, pós-graduação e/ou pesquisa da Unidade/Departamentos?
	Q14. Foram feitas críticas negativas sobre a atividade de internacionalização na Unidade/Departamentos (e.g. site, despreparo da unidade, falta de disciplinas em inglês, etc.?)
Recursos Humanos e Infra-Estrutura	Q15. Foram feitos comentários sobre o impacto negativo da redução do quadro de docentes/funcionários nas atividades de ensino, pesquisa e extensão?
	Q16. Foram feitos comentários sobre o impacto negativo da falta de infraestrutura na qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão?
Gestão	Q17. Foram feitos comentários positivos sobre a organização administrativa da Unidade/Departamentos?
	Q18. Foram feitos comentários negativos sobre a organização administrativa da Unidade/Departamentos (e.g. articulação interna e externa, assimetrias, entre departamentos da Unidade, etc.)
Metas	Q19. A Comissão de Assessores Externos menciona se as metas e/ou recomendações feitas na Avaliação Institucional 2005-2009 foram cumpridas?
	Q20. A Comissão de Assessores Externos considera viáveis as metas estabelecidas pela Unidade/Departamentos para os próximos anos?

Os membros da CPA estudaram os pareceres emitidos pelas Comissões de Assessores Externos para as 54 Unidades da USP e atribuíram repostas às questões. Adicionalmente, foram relacionados comentários, sugestões e/ou recomendações



específicas aos Departamentos, Unidades e para a USP que, eventualmente, os membros da CPA, ao procederem à análise, julgaram interessantes.

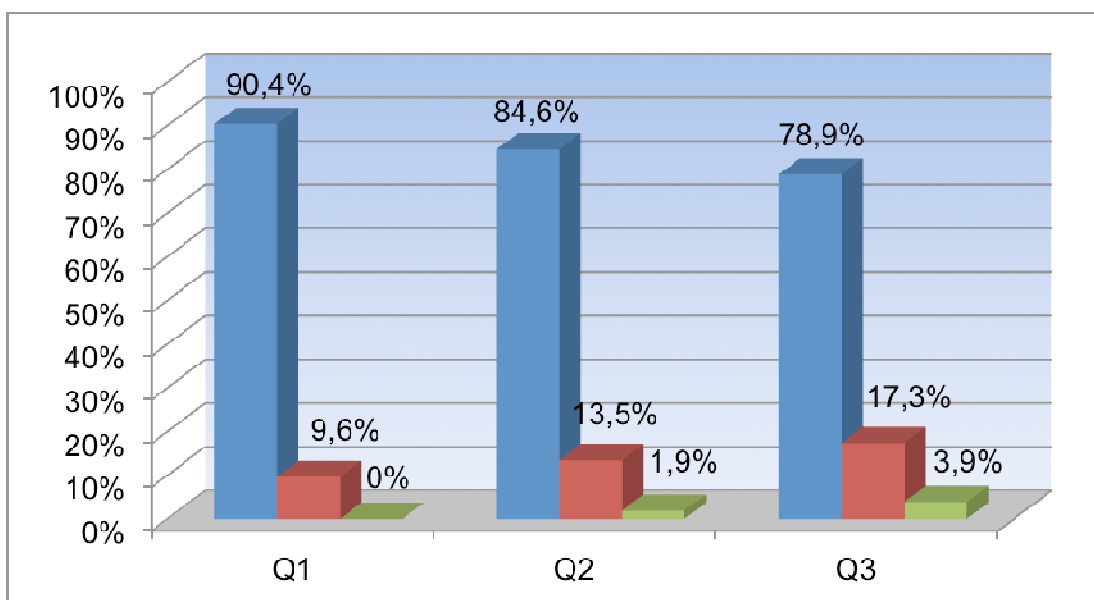
A compilação dos resultados da análise dos pareceres permitiu o agrupamento das respostas (sim, não, não mencionado e parcialmente) na forma de gráficos (Figuras 1 a 8), o que possibilitou a geração de macroindicadores das atividades analisadas (graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, internacionalização, recursos humanos e infraestrutura, gestão e metas).

Os comentários, sugestões e/ou recomendações específicas feitas aos Departamentos, Unidades e USP foram também analisadas e aquelas que tiveram recorrência ou que, de alguma forma, chamaram a atenção da CPA, foram destacadas e estão informadas ao longo do texto abaixo.

## 2. Análise dos Resultados

### 2.1. Análise dos pareceres da Graduação

As respostas (Sim, Não, Não Mencionado e Parcialmente) das três questões relacionadas com a Graduação, baseadas nos pareceres emitidos pelas Comissões de Assessores Externos, resultaram no gráfico apresentado na Figura 1.



**Figura 1.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com a Graduação (n=54 Unidades): (■) Sim, (■) Não, (■) Não Mencionado. **Q1.** O desenvolvimento acadêmico da Unidade para realização da atividade-fim foi considerado

adequado? **Q2.** Foram sugeridos aprimoramentos para melhoria da qualidade do ensino (e.g. mudança curricular, dinâmica de aulas, interdisciplinaridade, etc)?; e **Q3.** Foram feitos destaques que avaliaram positivamente a qualidade do ensino na Unidade (e.g. interdisciplinaridade, internacionalização, PAE, etc.)?

De forma geral, 90,4% dos comentários das Comissões de Assessores Externas consideram que o desenvolvimento acadêmico das Unidades para a realização da atividade-fim graduação foi adequado, 9,6% consideram como não adequado (Q1) e também mencionaram destaques ao trabalho e qualidade do ensino que vem sendo feito nas Unidades (Q3). No entanto, mesmo considerando adequado o desenvolvimento acadêmico e elogiando a qualidade, 84,6% das Comissões sugeriram algum tipo de aprimoramento para a melhoria da qualidade do ensino nas Unidades (Q2).

Na análise criteriosa de cada parecer, feita pela CPA, foi possível identificar sugestões dadas pelas Comissões de Assessores Externos às Unidades, particularmente relacionadas com a questão Q2, para a melhoria da qualidade do ensino.

#### ***Sugestões dos avaliadores para aprimoramento da qualidade da graduação***

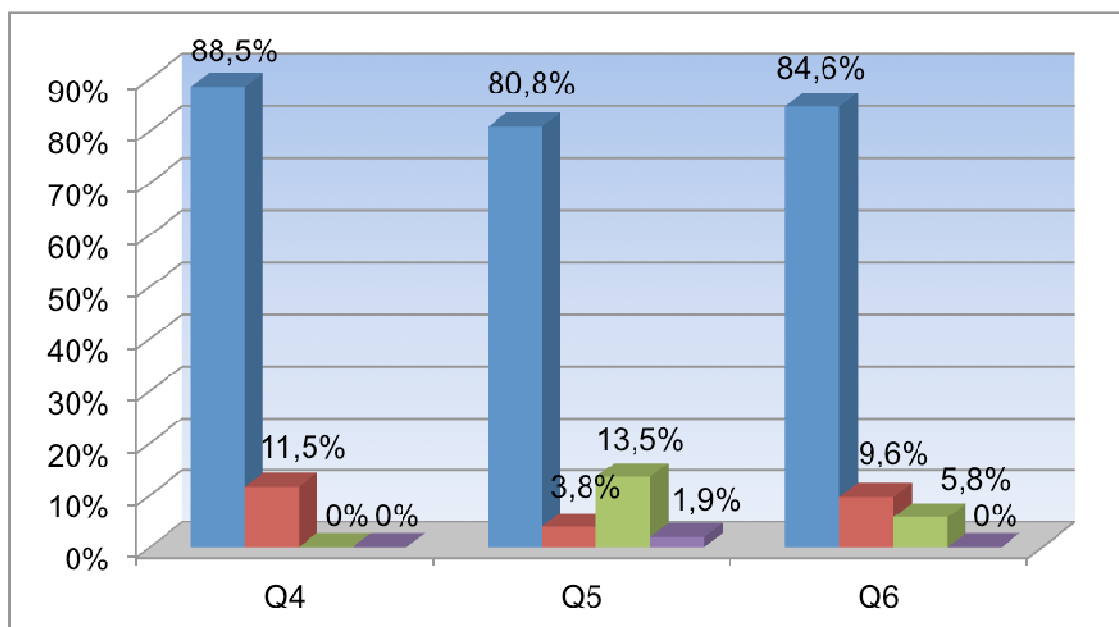
Nos pareceres das Comissões de Assessores Externos foram recorrentes sugestões no que tange a graduação, sendo que boa parte delas é específica a situação da Unidade e dos cursos. Entretanto foi possível identificar 4 grandes “eixos” que, frequentemente, foram sugeridos às diversas unidades e são merecedores de cuidados:

- **Reestruturação curricular.** Em relação à reestruturação curricular os avaliadores sugeriram adequação da estrutura curricular dos cursos, tornando-os mais atuais. “Avaliar a cada 05 anos os cursos, quanto a concepção e utilidade” e “reestruturação curricular do curso” foram algumas das frases recorrentes nos pareceres. Outro ponto salientando diz respeito à atualização das disciplinas quanto ao conteúdo, bibliografia visando à modernização. Comentários como “revisão integral das disciplinas” também foram recorrentes.
- **Avaliação Docente:** Foi sugerido, pelos avaliadores, avaliações sistemáticas de desempenho dos docentes. “Adotar instrumentos de avaliação de desempenho dos docentes” foi frase recorrente. Há sugestões que esta avaliação de docentes seja feita pelos alunos.

- **Apoio a atividades extracurriculares.** Foi sugerido aperfeiçoar o oferecimento das disciplinas, visando aliviar a carga didática, uma vez que, segundo os avaliadores, há pouco tempo para atividades extraclasse, como também o maior apoio da USP a estas atividades. Foi apontado que a estrutura curricular “carregada” deixa *“pouco tempo para atividades extracurriculares o que dificulta acomodar atividades de iniciação científica, etc”*.
- **Evasão:** A evasão discente e consequentemente as vagas ociosas foi uma preocupação dos avaliadores. *“O estabelecimento de uma política de acompanhamento da evasão e política para reduzir o índice de evasão, possibilitando assim a ocupação das vagas ociosas”* foi comentado. Há cursos em que foi identificada alta taxa de desistência e seria fundamental que se conhecesse as causas visando ações preventivas.

## 2.2. Análise dos pareceres da Pós-Graduação

As respostas das três questões relacionadas com a Pós-Graduação, feitas para apoiar a CPA na análise dos pareceres emitidos pelas Comissões de Assessores Externos, resultaram no gráfico apresentado na Figura 2.



**Figura 2.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com a Pós-Graduação (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado, (■) Parcialmente. **Q4.** O desenvolvimento acadêmico da Unidade para realização da

*atividade-fim foi considerado adequado?; Q5. Foram sugeridos aprimoramentos para melhoria da qualidade do ensino (e.g. internacionalização, qualidade dos orientadores, disciplinas, etc.)?; e Q6. Foram feitos destaques que avaliam positivamente a qualidade da pós-graduação na Unidade (e.g. internacionalização, produção científica, convênios, etc.)?*

A partir dos comentários das Comissões de Assessores Externas foi possível constatar que 88,5% das Unidades da USP apresentam desenvolvimento acadêmico adequado para a realização da atividade-fim pós-graduação, sendo que 11,5% foram considerados não adequados (Q4); e também destacaram a qualidade da pós-graduação nas Unidades (Q6). Tal como ocorreu com a graduação, os assessores externos deram sugestões a 80,6% das Unidades, com o intuito de aprimorar e melhorar a qualidade do ensino na pós-graduação (Q5). Nesse caso, foi possível identificar algumas sugestões dadas pelas Comissões de Assessores Externos às Unidades, visando à melhoria da qualidade da pós-graduação.

### ***Sugestões dos avaliadores para aprimoramento da qualidade da pós-graduação***

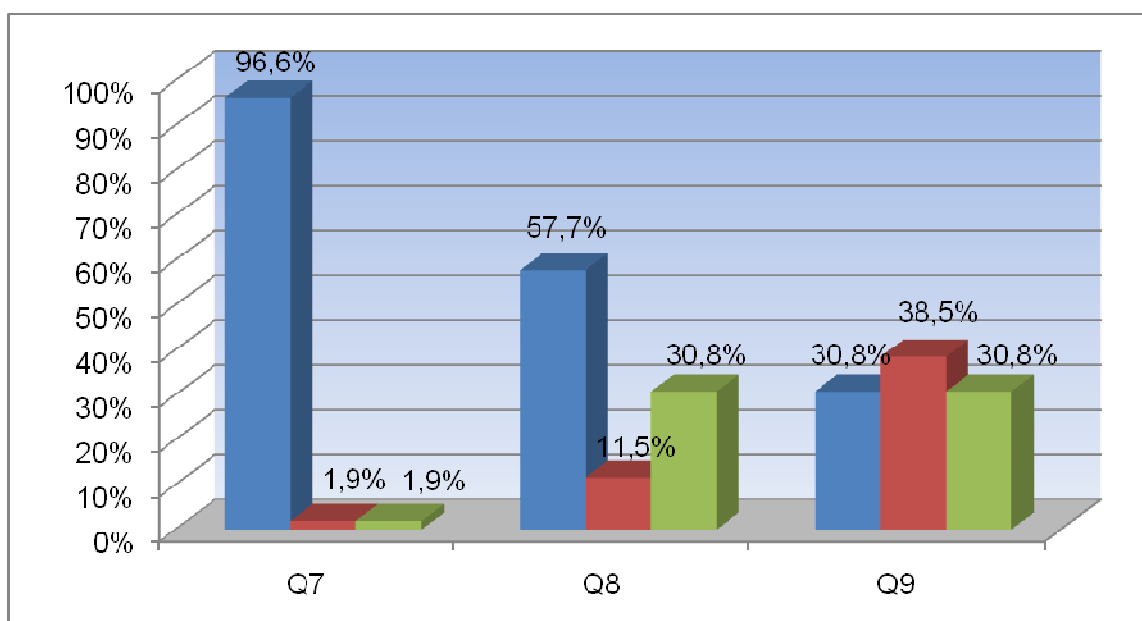
As sugestões para aprimoramento da pós-graduação foram mais gerais e estão intimamente relacionadas com a diversidade dos programas de pós-graduação, com as notas CAPES desses programas, infraestrutura, etc. Constataram-se diversas sugestões visando a melhoria dos programas de pós-graduação, as quais deverão servir de material para a reflexão dos coordenadores de programas e presidentes das Comissões de Pós-Graduação das Unidades. Entretanto, entre tantas sugestões, uma foi recorrente para a maioria das unidades, independente do conceito CAPES dos programas, a alta Evasão. Para esse problema, foi sugerido que se faça avaliação sistemática para se conhecer a taxa de evasão dos alunos dos programas, detectando-se quais os programas em que ocorrem as maiores evasões e tentando identificar suas causas.

Outro ponto que merece destaque, embora seja mais específico aos programas que necessitam de aprimoramento, estão relacionadas aos critérios de credenciamento de docentes. Segundo os assessores externos, o credenciamento de docentes mais produtivos e experientes é o que garante o bom desempenho da pós-graduação.

### **2.3. Análise dos pareceres da Pesquisa**

As respostas dadas às três questões relacionadas com as Pesquisas realizadas nas Unidades da USP estão apresentadas no gráfico da Figura 3.

A partir dos comentários das Comissões de Assessores Externas, foi possível constatar que 96,6% da pesquisa feita na USP se destaca quali e quantitativamente. No entanto, mesmo considerando a alta qualidade da pesquisa, segundo os assessores, 57,7% das Unidades ainda necessitam de aprimoramento desta atividade-fim. Com relação à questão Q8 que referia a atividade de pós-doutorandos na pesquisa, os assessores destacaram positivamente para 30,6% das Unidades avaliadas, sendo que 38,5 % apenas mencionaram a atividade de pós-doutorando não expressando algum aspecto positivo específico e 30,8% não mencionaram.



**Figura 3.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com a Pesquisa (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado. **Q7.** Foram destacados aspectos positivos (quali e quantitativamente) sobre a pesquisa feita na unidade/deptos?; **Q8.** Foram feitas críticas sobre a pesquisa feita na Unidade/Departamentos? (e.g. heterogeneidade na produção, baixa inserção internacional, impacto técnico e social reduzido, etc.); e **Q9.** Foram destacados aspectos positivos sobre a atividade dos pós-doutorandos na pesquisa da Unidade/Departamentos?

Com relação às críticas (Q 8), foi possível identificar algumas sugestões dadas pelas Comissões de Assessores Externos às Unidades, visando à melhoria da qualidade da pesquisa.

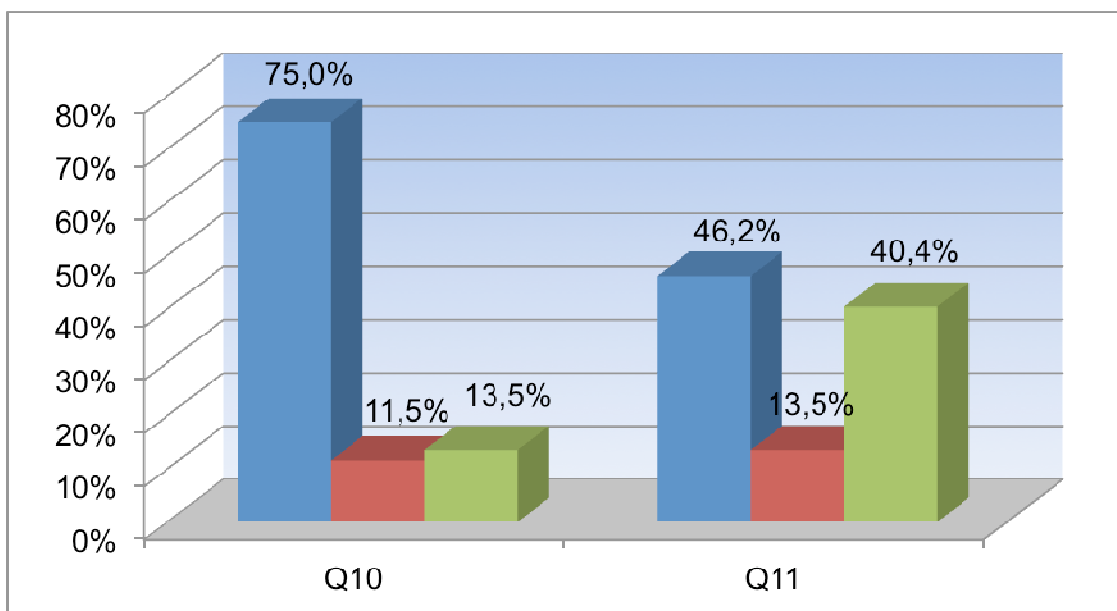
### ***Sugestões dos avaliadores para aprimoramento da qualidade da pesquisa***

Foram feitas sugestões, como demonstra o gráfico, sendo que a maioria delas foi específica ao desenvolvimento, ao status de pesquisa de cada unidade (áreas consolidadas e em consolidação). Entretanto 2 “recomendações” foram mais freqüentes, independente do status de pesquisa da unidade.

- **Qualidade e relevância da pesquisa.** Os pareceres apontam para a necessidade das unidades investirem mais na qualidade e na relevância das pesquisas.
- **Visibilidade internacional.** “*Necessidade de melhor visibilidade internacional*” foi comentário com foco em melhorar e aumentar a visibilidade das pesquisas no âmbito internacional. Neste sentido, salientam que a melhora na qualidade e relevância das pesquisas é fundamental, bem como de programar ações que visem à produção de patentes, com pesquisas voltadas ao desenvolvimento de novos produtos.

### **2.4. Análise dos pareceres da Cultura e Extensão**

As respostas das questões relacionadas com as atividades de Cultura e Extensão estão apresentadas no gráfico da Figura 4.



**Figura 4.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com a Cultura e Extensão (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado. **Q10.** Foram destacados aspectos positivos sobre a atividade de cultura e extensão da

unidade/deptos?; e **Q11**. Foram feitas críticas sobre a atividade (falta de) de cultura e extensão da Unidade/Departamentos?

Segundo as Comissões de Assessores Externos, 75% das Unidades tem atividade de Cultura e/ou Extensão com relativo destaque, 11,5% comentam sobre a atividade, mas não dão destaque e 13,5% não mencionam no parecer. Com relação aos aspectos críticos, 46,2% fizeram críticas ou sugestões, 13,5% apenas fizeram comentários, mas não deram sugestões ou teceram críticas específicas e 40,4% não mencionaram problemas relacionados com a cultura e extensão.

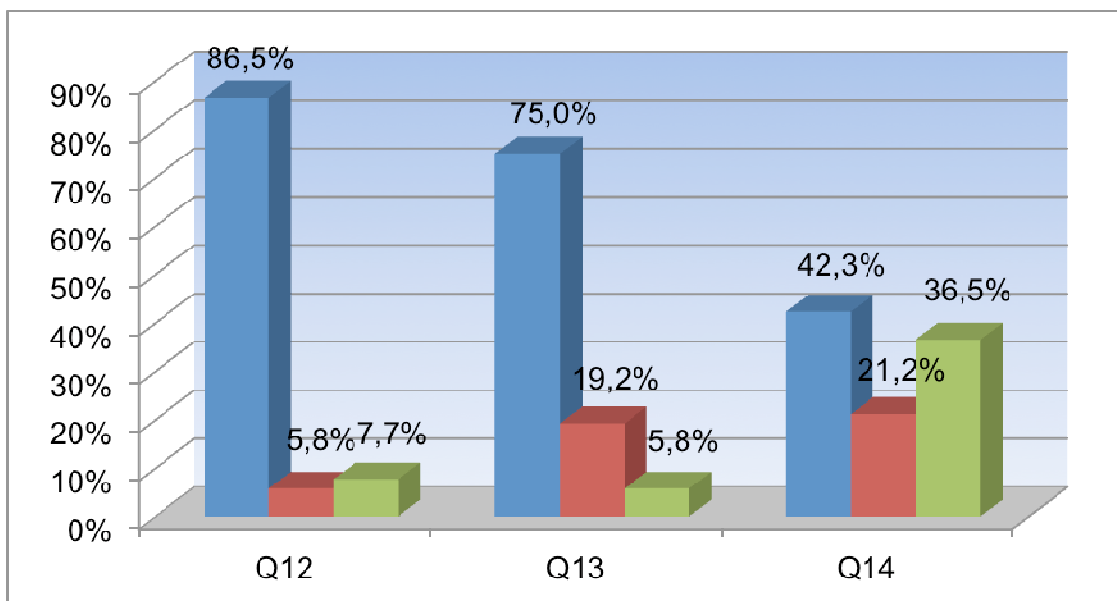
### ***Sugestões dos avaliadores para aprimoramento da qualidade da pesquisa***

Em relação à cultura e extensão houve diferenças entre as sugestões dos assessores externos para as Unidades de ciências exatas, biológicas e humanas/artes. Neste caso, pode-se identificar como sugestão mais frequente para as áreas de exatas e biológicas:

- **Planejamento de programas de cultura e extensão.** Foi sugerido o planejamento de programas de cultura e extensão voltados para a comunidade e que a Comissão de Cultura e Extensão da unidade “*assumisse um protagonismo dinâmico e produtivo*”.

Áreas com maior aderência às atividades de cultura e extensão, como os as ciências humanas e artes, foi sugerido “*maior/melhor interações internas*” com outras áreas dentro da USP.

### **2.5. Análise dos pareceres sobre as atividades de Internacionalização**



**Figura 5.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com a Internacionalização (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado. **Q12** *A Comissão de Assessores Externos identificou atividade de internacionalização na Unidade/Departamentos?*; **Q13.** *Foram destacados aspectos positivos sobre a internacionalização na graduação, pós-graduação e/ou pesquisa da Unidade/Departamentos?*; e **Q14.** *Foram feitas críticas negativas sobre a atividade de internacionalização na Unidade/Departamentos (e.g. site, despreparo da unidade, falta de disciplinas em inglês, etc.)?*

O gráfico mostra que 86,5% das Unidades da USP tem alguma atividade de internacionalização, 5,8% não apresentam. No caso da questão Q 13, entre as Unidades que apresentam atividade, 77,0% mereceram destaques ou comentários positivos, para 19,2% não foram feitos nenhum comentário e 5,8 não mencionaram. No entanto, mesmo tecendo comentários positivos, para 42,3% das Unidades a Comissão de Assessores Externos fez algum comentários que pode ser considerado como indicação de aprimoramento ou da necessidade de mudança, 21,2% não fez comentários específicos e 36,5% não chegou a avaliar a internacionalização com este foco. Entre as críticas foi possível identificar a recorrência de algumas sugestões para aprimoramento.

### ***Sugestões dos avaliadores para aprimoramento da qualidade da internacionalização***

As sugestões referentes à internacionalização podem ser divididas entre as unidades em que foram consideradas com forte atividade de internacionalização e aquelas unidades onde as atividades de internacionalização são incipientes ou mesmos inexistentes. Neste sentido foram feitas as seguintes sugestões:

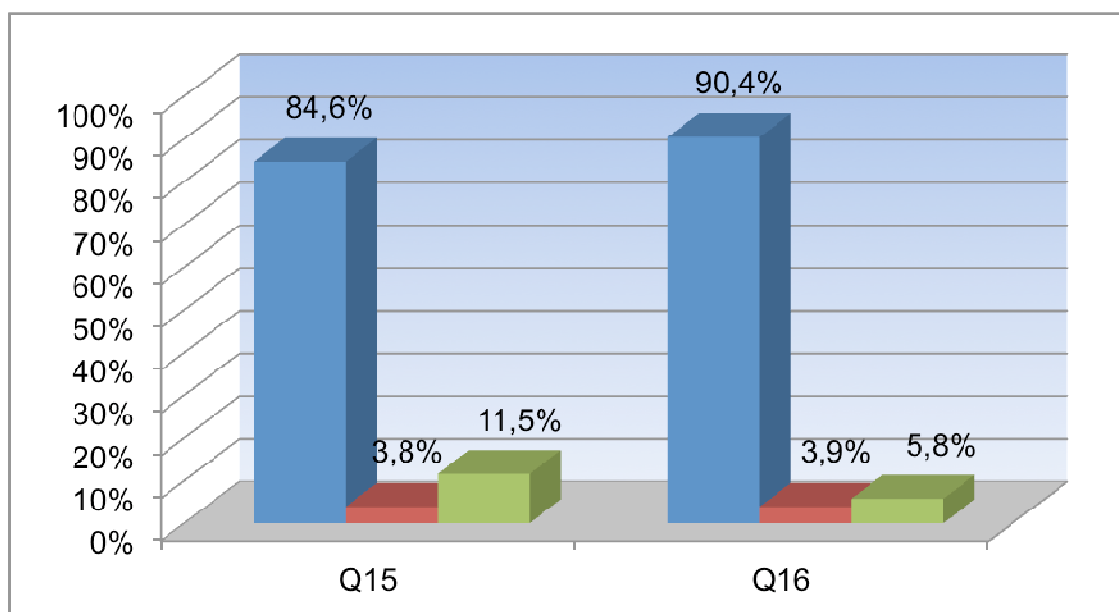
- **Estabelecer planos** e metas tangíveis principalmente para as unidades onde a internacionalização é incipiente ou inexistente.
- **Criar mecanismos** para promover os programas (graduação e pós-graduação) no exterior.
- Produção intelectual qualificada oriunda de pesquisas relevantes, visando à visibilidade internacional.

## **2.6. Análise dos pareceres relacionados aos Recursos Humanos e Infraestrutura**

A Figura 6 mostra que 84,6% das Unidades sofrem impactos negativos da redução do quadro de docentes e funcionários nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.



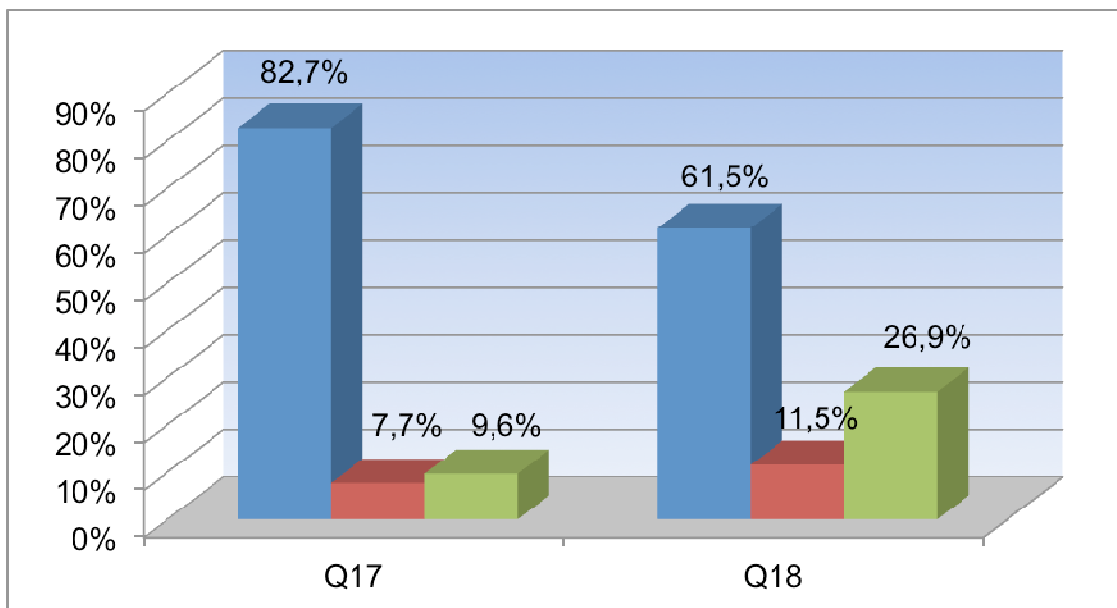
Com relação a infraestrutura, 90,6% das Unidades, segundo os pareceres das Comissões de Assessores Externos, tem problemas de infraestrutura e que, de alguma forma, também estão afetando as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Não foram feitas sugestões específicas acerca desses itens avaliados.



**Figura 6.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com Recursos Humanos e Infraestrutura (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado. **Q15.** *Foram feitos comentários sobre o impacto negativo da redução do quadro de docentes/funcionários nas atividades de ensino, pesquisa e extensão?*; e **Q16.** *Foram feitos comentários sobre o impacto negativo da falta de infraestrutura na qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão?*

## 2.7. Análise dos pareceres relacionados com a Gestão

Na Figura 7 estão apresentados os resultados que mostram que 82,7% das Unidades tem uma organização administrativa que mereceu destaque positivo, 7,7% não teve destaque e 9,6% das Comissões de Assessores Externos não fizeram comentários. No entanto, apesar de encontrarem aspectos positivos, 61,5% dos pareceres apontaram problemas, 11,5% mencionam não ter problemas específicos na Unidade e 26,9% não expressaram qualquer tipo de comentário.



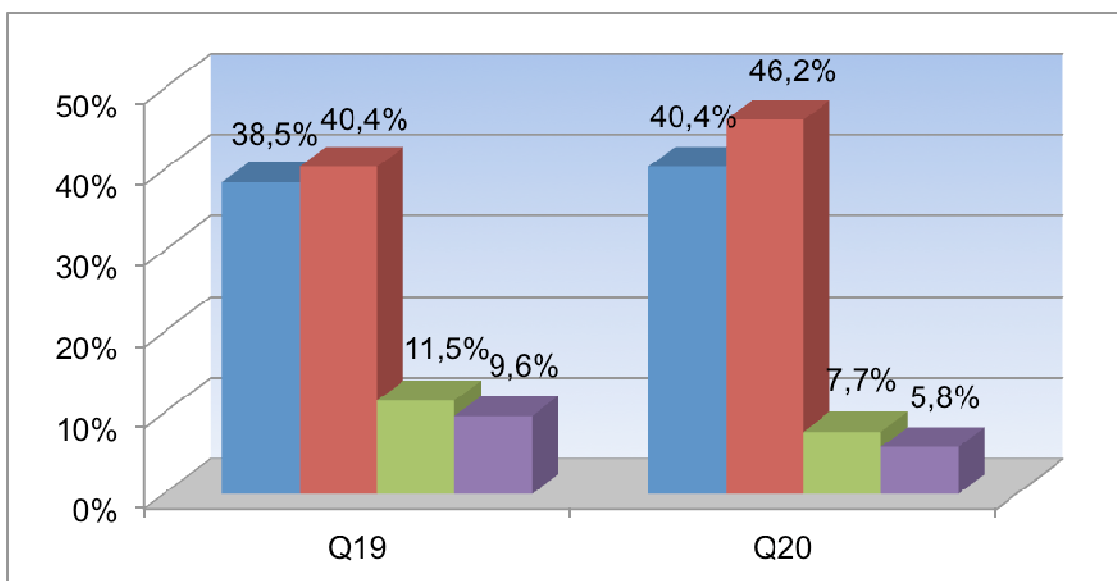
**Figura 7.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com a Gestão (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado. **Q17.** Foram feitos comentários positivos sobre a organização administrativa da Unidade/Departamentos? **Q18.** Foram feitos comentários negativos sobre a organização administrativa da Unidade/Departamentos (e.g. articulação interna e externa, assimetrias, entre departamentos da Unidade, etc.)?

### **Sugestões dos avaliadores para aprimoramento da qualidade da gestão**

As sugestões sobre a gestão e administração foram específicas, visando particularmente as necessidades das Unidades ou de seus Departamentos. Para algumas unidades e departamentos foram sugeridas definições de metas mais claras e objetivas; comentários como “*falta de metas claras*” foi bastante comentado nos pareceres.

### **2.8. Análise dos pareceres relacionados com as Metas**

Os comentários relacionados ao cumprimento do plano de metas estabelecidos na avaliação institucional anterior e propostos nesta avaliação estão apresentados na Figura 8. A Comissão de Assessores Externos identificou que 38,5% das Unidades cumpriram as metas previstas no quinquênio 2005-2009, 40,4% não cumpriram, 11,5% das Comissões não mencionaram nos seus pareceres e 9,6% consideram que as metas foram cumpridas parcialmente.



**Figura 8.** Porcentagem de respostas encontradas para as questões relacionadas com as metas (n=54 Unidades): (■) Sim; (■) Não; (■) Não Mencionado; (■) Parcialmente. **Q19.** A Comissão de Assessores Externos menciona se as metas e/ou recomendações feitas na Avaliação Institucional 2005-2009 foram cumpridas? **Q20.** A Comissão de Assessores Externos considera viáveis as metas estabelecidas pela Unidade/Departamentos para os próximos anos?

Com relação as metas futuras, descritas no atual relatório da autoavaliação, as Comissões de Assessores Externos consideraram que 40,4% das Unidades apresentaram metas claras e viáveis, 46,5% consideraram que as metas não são viáveis, 7,7 % não mencionaram esse assunto e 5,8% consideram que as metas são parcialmente viáveis.

Não foi possível encontrar convergência nos comentários a respeito das metas, sendo assim, não há recomendação específica para esta modalidade. No entanto, é possível identificar correlação entre a existência de críticas e/ou sugestões de melhoria na gestão para 61,5% das unidades (Figura 7) e a falta de metas viáveis para quase metade das unidades avaliadas 46,2% (Figura 8).