

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
DESENVOLVIMENTO  
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAVI TAVARES DE LIRA

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS  
UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)**

VOLTA REDONDA

2018

DAVI TAVARES DE LIRA

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS  
UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gonçalves do Amaral

Volta Redonda, RJ

2018

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

L768a Lira, Davi Tavares de  
A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS  
UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF) /  
Davi Tavares de Lira ; Marcelo Gonçalves do Amaral,  
orientador. Volta Redonda, 2018.  
83 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal  
Fluminense, Volta Redonda, 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PGPPD.2018.mp.10370939760>

1. Avaliação Institucional. 2. Administração Pública.  
3. Planejamento Estratégico. 4. Universidade Federal  
Fluminense. 5. Produção intelectual. I. Gonçalves do  
Amaral, Marcelo, orientador. II. Universidade Federal  
Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III.  
Título.

CDD -

DAVI TAVARES DE LIRA

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS  
UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcelo Gonçalves do Amaral – UFF

Orientador

---

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha – UFF

---

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira – UFJF (externo)

Volta Redonda

2018

À Deus, que guarda, guia e acompanha meus passos todos os dias da minha vida.

“Cercas o meu andar, e o meu deitar; e conheces todos os meus caminhos.” Sl 139:3

## AGRADECIMENTOS

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra. Virginia Dresch, por toda ajuda disponibilizada a mim desde o início da confecção do trabalho. Todas as orientações e apoio foram fundamentais. Sem essa ajuda eu não teria conseguido.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Martius Vicente Rodrigues Y Rodrigues, pela entrevista realizada e por todo suporte de infraestrutura disponibilizado pela FACC.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Carlos José Guimaraes Cova por me disponibilizar espaço físico e apoio.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Carlos Alberto Campello Ribeiro pela ajuda, conversas e orientações.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Leonardo José Seixas Pinto pela entrevista realizada e pelo apoio.

A minha amiga servidora técnico-administrativa Marilene Sinder, por todo apoio junto à CPA/UFF.

Ao meu amigo Emerson Pereira Pires pela pronta disponibilidade e companheirismo.

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra Miriam Assunção de Souza Lepsch, pelo companheirismo, apoio, orações e ajuda no trabalho.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Boanerges do Amaral Couto pelas aulas como aluno e pelos papos como companheiro de trabalho.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Cesar Ramos Barreto pelos momentos de conversa no departamento.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Cláudio Roberto Marques Gurgel, por ser meu professor de 2003 até hoje. Por tudo o que ele me disse.

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra Daniella Munhoz Da Costa Lima, pelo companheirismo no trabalho desenvolvido no STE.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Eduardo Picanço Cruz pela ajuda disponibilizada no decorrer no mestrado.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Gabriel Marcuzzo do Canto Cavalheiro pelo trabalho desenvolvido em conjunto no STE.

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra Isabella Chinelato Sacramento, pela parceria nas atividades do departamento de Empreendedorismo e Gestão - STE e do curso de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais - GTG.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Jorge Ribeiro dos Passos Rosa pelos momentos de descontração e amizade!

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Luiz Antônio Coelho Lopes, meu professor na graduação e meu parceiro de torcida pelo Botafogo.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Luiz Pedro Antunes que convivi curto período no STE.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Ricardo Drummond Marsicano Ribeiro pelos momentos de convivência e conversas na secretaria.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Rafael Cuba Mancebo pelas dicas e ajuda na apresentação.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão pelas atividades desenvolvidas no STE.

Ao meu amigo Prof.<sup>o</sup> Dr. Robson Moreira Cunha pelos momentos de descontração, conversas e trabalho.

Ao meu amigo Hebert Hirbert, uma grande pessoa e também combatente do 3º Batalhão de Infantaria.

Ao meu amigo Paulo Siqueira irmão de arma em épocas diferentes no 3º Batalhão de Infantaria.

A minha amiga Luciane Pereira da Silva de Carvalho pelo companheirismo, ajuda e parceria.

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra Esther Hermes Lück, pela disponibilidade e apoio oferecido.

A minha mãe Leila Tavares Neves, pela companhia, acolhimento e suporte em todos os momentos.

Ao meu pai Carlos Alberto Lopes de Lira, por estar sempre disponível e me apoiar em qualquer decisão.

A minha irmã Ana Priscila de Lira Peçanha, pelo suporte e encorajamento.

Ao meu cunhado Ronaldo Peçanha de Oliveira, pelo fortalecimento e companheirismo.

A minha sobrinha Isis Lira Peçanha, pela companhia nas viagens e nos estudos.

A minha sobrinha Beatriz Lira Peçanha, por trazer a alegria e a inocência aos dias de dificuldade.

Ao meu orientador Prof.º Marcelo Gonçalves do Amaral, pelas orientações, direções e por estar ao meu lado até o final.

Ao meu amigo Paulo Roberto Rimes Junior, pela amizade e parceria desde o tempo de ensino fundamental.

Ao meu pastor Denilson Brasil, pelas orações e intercessão a Deus pela minha vida e saúde.

Ao meu amigo, instrutor, companheiro, chefe e principalmente, irmão na fé Maj Inf Agnelo Alberto Peres Moreira por me passar ensinamentos, valores e traços que moldam o homem que sou hoje.

Ao meu amigo Cel Cav Marcos Xavier Ferreira Migon que foi meu comandante no momento mais difícil da minha vida e através de um gesto simples me deu um dos maiores presentes da vida.

Ao meu amigo Cel Inf Fernando Penasso Furtado pelos ensinamentos, companheirismo e vivências compartilhadas no 3º Batalhão de Infantaria.

Ao meu amigo Cel Inf Heleno Moreira que foi meu primeiro comandante no Exército Brasileiro e transmitiu com extrema capacidade direção e segurança aos seus comandados.

Ao meu médico Dr. Sávio Boechat Primo de Siqueira por conduzir meu tratamento clínico com extrema competência e excelência.

Ao meu amigo Prof.º Dr. Favio Akiyoshi Toda pelas orientações e ajuda na confecção do trabalho.

Ao meu amigo Prof.º Dr. Saulo Barroso Rocha pelo auxílio na qualificação do projeto de pesquisa e na execução das pesquisas.

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra. Joysinett Moraes da Silva pelas palavras de incentivo e pelo companheirismo.

A minha amiga Prof.<sup>a</sup> Dra. Sandra Regina Holanda Mariano, pela disponibilidade em me ajudar e pelo suporte disponibilizado.

Ao meu amigo Prof.º Dr. Tibério Borges Vale pelas conversas e debates institucionais, pessoais e acadêmicos.



À Universidade Federal Fluminense, pela estrutura acadêmica e de infraestrutura disponibilizada.

Aos meus amigos de colégio, por me alegrarem nos momentos difíceis.

Aos meus amigos de graduação por estarem presentes em toda minha trajetória acadêmica.

Aos meus amigos de mestrado pela união evidenciada do início ao fim do curso.

Aos meus amigos de trabalho da UFF pela ajuda, suporte, direcionamento e disponibilidade em me ajudar e apoiar.

Aos meus amigos de Exército pelo companheirismo, camaradagem e união.

Aos meus amigos de Igreja pelas orações, interseções e orientações espirituais.

Ao meu sobrinho Natã Lira Peçanha, que eu morro de saudade.

A Deus, pelo sustento, fortalecimento, direção e por me presentear no convívio com todas estas pessoas de extremo valor em minha caminhada.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

## RESUMO

O presente trabalho analisou como está ocorrendo a avaliação institucional na Universidade Federal Fluminense, ressaltando os benefícios da sua efetiva implantação e os desafios e dificuldades que ainda se apresentam. Para este fim, foi divulgado questionário aos presidentes de comissões locais de avaliação e representantes estudantis vinculados aos diretórios acadêmicos. De forma complementar, entrevistas foram realizadas com a presidente da Comissão Própria de Avaliação da UFF e gestores de uma unidade acadêmica. Os dados foram tratados e apresentados de forma descritiva diagnosticando principais pontos apontados pelos respondentes da pesquisa. Concluiu-se que o processo de avaliação institucional da universidade vem gradativamente ganhando importância dentro da organização, essencialmente pelo trabalho realizado pelas comissões (própria e locais) nas unidades. Apesar de fatores negativos observados, estes podem representar oportunidades de melhoria e adequações. A visualização de todo o processo como ferramenta de melhoria contínua é essencial para o atingimento dos objetivos institucionais e que o conflito entre objetivos institucionais e pessoais se apresenta em todo o processo. Infere-se ainda que para melhoria da representatividade, o processo deveria estar relacionado a algum sistema de recompensa direcionado a cada segmento (docentes, técnico-administrativos e estudantes) e que é crescente a influência efetiva da avaliação institucional no planejamento dos cursos, das unidades acadêmicas e da UFF.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional; Administração Pública; Planejamento estratégico; UFF

## **ABSTRACT**

The present paper analyzed how the institutional evaluation at fluminense federal university (uff) has been conducted, highlighted the benefits of its effective implementation and the challenges and difficulties that still come up. For this purpose, a survey was presented to the local evaluation committee presidents and student representatives tied to the academic administrations. In a complementary manner, interviews were done with the president of the uff own evaluation committee and with managers of an academic unit. The data were handled and presented in a descriptive way in order to diagnose the main aspects pointed by the survey respondents. It was concluded that the process of institutional evaluation of the university has grown importance inside the organization, essentially due to the work done by the committees (own and locals) in each unit. Despite the negative factors noted, those can represent opportunities of improvement and adaptations. The visualization of the whole process as a tool of continuous improvement is essential to achieve the institutional goals. Also, the conflict between the institutional goals and the personal ones appear in the whole process. It is also evident that, to improve representativeness, the process should be related to a reward system directed to each segment (teaching staff, technical administrative staff and students) and until the moment there is no relevant influence of the institutional evaluation in the course planning or the academic units at UFF.

**Keywords:** institutional evaluation; public administration; strategic planning; UFF

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> O uso de indicadores de desempenho em países selecionados .....	24
<b>Quadro 2:</b> Definições dos níveis de abordagem em pesquisas de opinião.....	27
<b>Quadro 3:</b> Metáforas Organizacionais .....	29
<b>Quadro 4:</b> Exemplo de aplicação do ciclo PDCA.....	31
<b>Quadro 5:</b> Avaliação Institucional na UFF .....	41
<b>Quadro 6:</b> Avaliação Institucional – ciclagem micro.....	42
<b>Quadro 7:</b> Interface entre a CAL e os gestores da unidade.....	48
<b>Quadro 8:</b> Providências tomadas pelos gestores acerca dos resultados do processo de AI-UFF. .....	48
<b>Quadro 9:</b> O processo de AI-UFF na visão das CAL. ....	50
<b>Quadro 10:</b> Avaliação dos DA acerca da publicização dos resultados do processo de AI-UFF .....	53
<b>Quadro 11:</b> Avaliação das providências tomadas pelos gestores acerca dos resultados do processo de Avaliação Institucional na UFF na visão de parcela dos DA .....	53
<b>Quadro 12:</b> Avaliação de todo o processo de AI-UFF na visão dos DAs.....	54
<b>Quadro 13:</b> Forças e Fraquezas .....	55
<b>Quadro 14:</b> Oportunidades e Ameaças.....	56
<b>Quadro 15:</b> Perspectivas do BSC .....	56
<b>Quadro 16:</b> Diretor de unidade da FACC .....	59
<b>Quadro 17:</b> Gestores da FACC .....	61
<b>Quadro 18:</b> Presidente da Comissão de Avaliação Local da FACC .....	64

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> PDCA - Método de Controle de Processos.....	30
<b>Figura 2:</b> O Balanced Scorecard.....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Construção e divulgação do PDI da UFF.....	43
<b>Gráfico 2:</b> Interface entre o processo de AI-UFF e o PDI.....	44
<b>Gráfico 3:</b> Atuação das CLAs da UFF .....	47
<b>Gráfico 4:</b> Avaliação das atividades de divulgação e convite para a participação no processo de AI-UFF .....	51
<b>Gráfico 5:</b> Avaliação pelos DAs acerca dos instrumentos de coleta de dados da AI-UFF. ....	52
<b>Gráfico 6:</b> Avaliação dos DAs da atuação da CLA acerca do processo de AI-UFF da unidade específica .....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Análise das Condições de Ensino
ACO	Avaliação das Condições de Oferta
AI-UFF	Avaliação Institucional da UFF
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLA / CAL	Comissão de Avaliação Local
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DA	Diretório Acadêmico
ENC	Exame Nacional de Cursos
FACC	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
IES	Instituto de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PAUIB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento de Unidade
PSI	Departamento de Psicologia
RAD	Relatório Anual de Docentes
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFF	Universidade Federal Fluminense



## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	19
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	23
2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR .....	23
2.2 PESQUISAS DE OPINIÃO.....	27
2.3 METÁFORAS ORGANIZACIONAIS.....	28
2.4 A APLICAÇÃO DO CICLO PDCA.....	30
2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA .....	31
2.5.1 A MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
2.5.2 METODOLOGIA DE MEDIÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO BALANCED SCORECARD.....	32
3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	35
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	36
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	36
3.5 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	37
3.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS .....	37
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	38
4.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UFF E O PAPEL DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – CPA .....	38
4.2 PERCEPÇÃO DAS COMISSÕES DE AVALIAÇÃO LOCAL – CAL .....	43
4.3 PERCEPÇÃO DOS DISCENTES .....	50
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PERCEPÇÕES.....	54
5. ESTUDO DE CASO.....	58
5.1 HISTÓRICO DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC) 58	
5.2 ENTREVISTAS .....	58

6. CONCLUSÕES .....	66
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS I - QUESTIONÁRIO PRESIDENTES DAS COMISSÕES LOCAIS DE AVALIAÇÃO 72	
ANEXO II – QUESTIONÁRIO PARA OS DIRETÓRIOS ACADÊMICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO .....	75
ANEXO III - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	78
ANEXO IV - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	80

## 1. INTRODUÇÃO

Avaliar, segundo o dicionário Aurélio significa “determinar o valor de; compreender; apreciar; prezar; reputar-se ou conhecer o seu valor”. Para um ocupante de cargo de gestão, o processo “reunir informações”, avaliar e mensurar subsidiará importantes decisões e encaminhamentos de toda ordem, seja no aspecto financeiro, estrutural, de gestão de pessoas, operacional e outros. Assim sendo, o presente trabalho buscou evidenciar a importância da avaliação institucional na universidade pública, em especial na Universidade Federal Fluminense (UFF).

O projeto de avaliação institucional da UFF foi desenvolvido em consonância com a Lei nº 10.861, de 14/04/2004, que “institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências”, com objetivo de conduzir o processo de avaliação interno da universidade. De acordo com a referida lei, o SINAES tem como objetivo instituir o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes assegurando, em seu Art. 2º, inciso I:

...a avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos; o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos; o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos; e a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações (BRASIL. Lei nº 10.861, 2004, p.01).

A legislação supracitada orientou a constituição de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) para a UFF, instituída pela [Portaria 33.712](#), de 06 de abril de 2005, que teve como atribuições iniciais a proposição de um regimento para a CPA, a elaboração de um “Projeto de Avaliação Institucional” e a aplicação do processo de avaliação institucional na UFF. Assim iniciou-se na universidade o processo de implantação da avaliação institucional nos moldes previstos pelo SINAES.

Até o ano 2017, a UFF teve outras 4 (quatro) composições de Comissões Próprias de Avaliação, nomeadas pelas [Portarias 37.294](#), de 28 de agosto de 2007 (2ª composição), [Portaria 39.941](#), de 30 de março de 2009 (3ª composição), [Portaria 48.355](#), de 30 de Dezembro de 2012

(4ª composição) e [Portaria 51.442](#), de 30 de Abril de 2014 (5ª composição). Estas atuaram principalmente no sentido de sensibilização da comunidade universitária no tocante à realização do processo avaliativo e da promoção e proposição de ajustes nos processos anteriores a fim de obter melhores resultados, principalmente no que diz respeito ao envolvimento e à participação dos segmentos acadêmicos na avaliação institucional.

Destaca-se neste período de 2005 a 2017, o amadurecimento do processo de constituição das Comissões Locais de Avaliação (CLAs) nas unidades acadêmicas da UFF. Através da [Resolução nº 223/2013](#), o Conselho Universitário da UFF determinou a criação, pelas suas unidades acadêmicas, de CLAs, que tem como objetivo atuar nas suas unidades, com a supervisão da CPA/UFF, no sentido de contribuir para o aumento do envolvimento dos segmentos (docentes, técnico-administrativos e discentes) nas avaliações e colaborar com os gestores responsáveis, por ocasião da análise dos dados obtidos e da construção de proposições de melhoria baseadas nos resultados observados.

A CPA vigente tem atuado no sentido de concluir o processo de constituição das CLAs nas unidades acadêmicas, no aperfeiçoamento do sistema de avaliação institucional e no processo de aumento da participação efetiva dos diversos segmentos no processo de avaliação, com a consolidação de práticas de análise, intervenção e publicização de ações realizadas em decorrência da análise dos dados e resultados obtidos.

De acordo com Gatti (2014, p.14), a avaliação institucional objetiva o levantamento de elementos que possam desencadear novas ações/intervenções que culminarão em mudanças de rumos ou tomada de decisões. Pode ainda cumprir o papel de reafirmação de caminhos tomados até mesmo acrescentando novos elementos.

Para Ristoff (2011, p.47), é inúmera a usabilidade da avaliação institucional para os docentes, departamentos e para a administração das universidades como um todo. A avaliação institucional fornece, portanto, informações acerca de vários elementos importantes de gestão, que podem estar relacionados a cursos ou disciplinas específicas, a departamentos de ensino, a infraestrutura da unidade e a outros assuntos relativos à direção da unidade configurando-se, certamente, como uma excelente ferramenta ou instrumento de diagnóstico organizacional, fornecendo assim, informações essenciais para os ocupantes de cargos de gestão.

De posse dos dados e informações obtidos no processo avaliativo, os gestores podem tomar decisões mais racionais e alinhadas com a realidade organizacional e com a demanda

requerida pelos clientes externos (alunos e sociedade em geral) e internos (servidores técnico-administrativos e docentes).

Assim sendo, o presente estudo buscará conhecer as características da implantação e do desenvolvimento da avaliação institucional na Universidade Federal Fluminense, com foco em suas unidades acadêmicas de ensino.

Tendo como objeto de pesquisa as Comissões Locais de Avaliação da UFF, o problema de pesquisa está delimitado na seguinte indagação: Como a Avaliação Institucional na Universidade Federal Fluminense tem contribuído para a gestão das suas unidades acadêmicas?

O trabalho tem como objetivo analisar como está ocorrendo a avaliação institucional nas unidades acadêmicas da UFF, ressaltando os benefícios da sua implantação e os desafios e dificuldades que ainda se apresentam.

São propostos ainda, três objetivos específicos, a saber:

OE1: Identificar as características da implantação da avaliação institucional na UFF

OE2: Entender o papel da Comissão Própria de Avaliação e das Comissões Locais de Avaliação no processo de avaliação institucional da UFF

OE3: Discutir a efetividade da avaliação institucional como ferramenta de diagnóstico e gestão nas unidades acadêmicas da UFF;

Define-se como pressuposto para este estudo que o processo de avaliação institucional na UFF efetivamente atinge o objetivo para o qual foi proposto; que os gestores têm se utilizado desta ferramenta para melhoria do planejamento organizacional; e que este processo tem contribuído para a melhoria da instituição.

A importância do tema proposto é evidenciada pela amplitude do escopo do processo de avaliação institucional em uma IES. Segundo Gatti (2014):

...um processo avaliativo institucional cuidadosamente instituído e desenvolvido permite levantar questões, trazer à tona informações e significações não percebidas, levando ao encaminhamento de proposições e de ações que se mostrem relevantes para melhorar as condições institucionais no que respeita ao trabalho e às relações, bem como aos seus resultantes (GATTI, 2014, p.13).

Constata-se então, que o processo de avaliação institucional não possui um fim nele próprio, pois têm como função primordial levar ao encaminhamento das proposições e ações pertinentes ao desenvolvimento institucional, atingindo melhorias de toda ordem. Gatti (2014,

p.13) afirma ainda, em uma concepção moderna da avaliação institucional, que a mesma, em sua essência é “um processo coletivo de reflexão num dado contexto, tornando-se um impulso de mudança com contribuições concretas. ”

Assim sendo, é reconhecida a relevância de avaliar, conhecer, mensurar e medir certas características de uma instituição, pois estas informações e dados servirão de apoio, justificativa ou embasamento para o desencadeamento de ações futuras que visem a melhoria. Portanto, o estudo deste processo buscando a sua excelência trarão ganhos evidentes nas IES.

O universo geral da pesquisa é a comunidade acadêmica da UFF. Do ponto de vista específico compreenderá os diretórios acadêmicos dos cursos, os presidentes das comissões locais de avaliação e os gestores da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis.

O estudo está estruturado por uma introdução ao tema principal, uma revisão de literatura que abarca o tema da Avaliação Institucional no Ensino Superior, as pesquisas de opinião e sua relevância e efetividade, um estudo acerca das metáforas organizacionais e as ferramentas de planejamento e monitoramento organizacional como a Matriz SWOT e o Balanced Scorecard (BSC).

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Esta revisão está organizada em quatro itens, a saber: avaliação institucional do ensino superior, que aborda além de exemplos internacionais, um histórico da evolução da avaliação institucional no cenário nacional; pesquisa de opinião, que busca traçar um panorama da utilização destas pesquisas discorrendo através de 5(cinco) níveis de abordagens em pesquisas de opinião; metáforas organizacionais, um estudo que busca um melhor entendimento da complexidade das organizações e seu funcionamento através da utilização de metáforas; ciclo PDCA e sua aplicação como forma de obtenção de melhoria contínua e ferramentas de gestão administrativa que servirão de base para a classificação das informações obtidas. Foram escolhidos temas que apoiarão a análise subsequente.

### **2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR**

A utilização de indicadores de desempenho para avaliação do ensino superior na esfera internacional apresenta um variado conjunto de abordagens e aplicações. Apesar das diferenças metodológicas, a busca por um rendimento efetivo se apresenta como um aspecto em comum (Boclin, 2005, p.53). O autor analisa os exemplos internacionais do Reino Unido, Canadá, Austrália, Holanda, Finlândia, Suécia, Dinamarca, Portugal, União Europeia e EUA comparando características educacionais gerais, o contexto ambiental e a utilização dos indicadores de desempenho. Ao final da análise, propõe 10 (dez) sugestões com o objetivo de facilitar o desenvolvimento de agências de financiamento e o uso dos indicadores de desempenho nas relações entre governos e instituições, apresentados na Tabela 1.

Sintetizando as ideias presentes nas dez sugestões supramencionadas, conclui-se que a utilização dos indicadores é de suma importância pois promovem “ o desenvolvimento e o aprimoramento das instituições de ensino como uma atividade contínua e sistemática” (Boclin, 2005, p.101).

**Quadro 1:** O uso de indicadores de desempenho em países selecionados

<b>Nº de ordem</b>	<b>Sugestões decorrentes dos exemplos internacionais</b>
1	O governo deve especificar e comunicar claramente seus objetivos e políticas para o sistema de ensino superior, antes de discutir com as instituições o desenvolvimento e uso de um sistema de indicadores de desempenho.
2	O governo deve garantir o debate com as instituições a fim de estimular a identificação dos objetivos institucionais no contexto das políticas governamentais, de modo a apontar as áreas de consenso quanto aos critérios de avaliação das realizações.
3	É importante que um governo, num estágio inicial, explique bem às instituições os usos que ele pretende fazer dos indicadores, como parte do processo de garantir a aceitação, pela instituição, da aplicação dos indicadores, para avaliar as realizações.
4	É importante investir, junto com os representantes institucionais, tempo e recursos no desenvolvimento de sólida base conceitual (inclusive a definição da natureza, propósito e limitações de cada indicador) para um desenvolvimento subsequente.
5	Para construir um banco de dados confiável, é importante conscientizar sobre a necessidade de coleta de dados por parte das instituições, a fim de assegurar interesse e a participação ativa no desenvolvimento e operação do banco de dados.
6	Para diminuir as tensões que podem surgir em sistemas diversos e seletivos, constitui um pré-requisito distinguir entre si as demandas por informações de diferentes níveis da administração (faculdade, instituição e nacional), bem como aceitar que nem todas as estatísticas administrativas no banco de dados nacional podem estar disponíveis para uso pelas instituições nacionais.
7	Se o modelo de financiamento se baseia em igualdade de oportunidades, fundos e qualidade comparável das instituições e cursos, devem ser enfatizados os principais propósitos da assistência aos administradores institucionais bem como o fornecimento de dados relevantes e confiáveis que respondam pelos fatores institucionais especiais e regionais.
8	As instituições devem ser envolvidas na revisão dos modelos de alocação de recursos existentes ou no desenvolvimento de modelos novos.
9	Deve-se reconhecer que os sistemas comparáveis de garantia da qualidade do ensino (sistemas informados por indicadores consensuais de desempenho) são mais bem desenvolvidos pelas instituições, quando a sua propriedade está assegurada ou a propriedade cabe a uma instituição independente.
10	Pode ser natural e necessário que o governo inicie o processo de desenvolvimento de um sistema nacional de indicadores de desempenho; mas posteriormente, que deixe isso para as instituições de ensino superior, a fim de que elas desenvolvam propostas de como satisfazer a tais demandas .

**Fonte:** Boclin (2005, p. 100 e 101)

A avaliação da educação superior no Brasil se inicia na década de 1970, tendo como objeto os cursos de pós-graduação e sendo desenvolvida pela Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES). Na graduação, as primeiras iniciativas surgiram nos anos 80, com a instituição do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (INEP, 2004).



Na década de 90, documentos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) mostram que foi criado o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), sendo adotado o Documento Básico de Avaliação das Universidades. Este programa teve como característica peculiar a adesão voluntária pelas Instituições de Ensino Superior (IES). No ano de 1994, se iniciou o processo de avaliação proposto pelo PAIUB. Este programa se dividia nas etapas de avaliação interna e avaliação externa (INEP, 2004).

Segundo avaliação do próprio INEP o programa acabou transformando-se em um “processo de avaliação meramente interno às instituições, com conseqüente impacto negativo sobre o seu desenvolvimento” (INEP, 2004).

Com a Lei nº 9.131/1995 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/1996 foram implementados novos mecanismos de avaliação, entre elas o Exame Nacional de Cursos (ENC), a Análise das Condições de Ensino (ACE); a Avaliação das Condições de Oferta (ACO); e a Avaliação Institucional dos Centros Universitários.

Ainda na década de 90, foi iniciado um processo de discussão para a construção de um novo modelo de avaliação, que culminou, em 2004, na instituição do Sistema Nacional da Educação Superior (SINAES), que é um conjunto de regras que orienta a avaliação da educação superior brasileira, das suas instituições e dos cursos de graduação. Dias Sobrinho (2011, p.15) afirma que “a universidade é compreendida como um conjunto de processos e relações que se reproduzem em seu cotidiano”, não sendo, portanto, uma realidade acabada. Essa concepção, segundo o autor, permite conceber o sentido dinâmico e processual da avaliação.

Acerca do conceito de avaliação institucional, vários autores têm contribuído para tal e também acerca de sua finalidade. Para Leite (2005, p.33) “a avaliação institucional refere-se a um projeto que permite o balanço dos rumos da instituição em busca da qualidade” de forma que se dedica a realizar a avaliação da instituição como um todo. E ainda, entendendo a avaliação como um processo, a autora supracitada sustenta a ideia da constituição de “um serviço prestado à sociedade à medida que os participantes da instituição possam repensar seus compromissos e metas, modos de atuação e finalidades de suas práticas e de sua missão” (LEITE, 2005, p.33).

Quanto à sua finalidade, Gatti (2014, p.14) afirma que a avaliação institucional busca “aquilatar o valor das ações desenvolvidas em dado contexto e circunstâncias, numa unidade, ou em um conjunto delas, sobre um ou mais aspectos selecionados como significativos para a

qualidade institucional.” Para Alberto e Balzan (2008, p.775) a avaliação institucional em uma organização tem a finalidade de “identificação de tudo o que afeta a qualidade de suas atividades-fim (ensino, pesquisa, e a extensão) e atividades-meio (gestão acadêmica e administrativa)”.

Segundo Dias Sobrinho (2011, p.34) a avaliação institucional “revitaliza o exercício da democracia. Por ela, todos se sentem agentes de um movimento de atualização e tonificação das prioridades sociais da universidade, de seus processos científico – tecnológicos e pedagógicos que formam antes de mais nada o cidadão”. O mesmo autor ressalta ainda que “através da avaliação institucional contínua, global e formativa a universidade adensa as suas relações sociais e pedagógicas”. Este processo contribui para a “melhor definição dos papéis e dos compromissos dos indivíduos na intrincada malha de relações sociais da Instituição”.

Avaliação institucional se divide em dois aspectos: a interna e a externa. A avaliação institucional interna ou autoavaliação é conduzida pela IES considerando todos os segmentos da comunidade universitária (docentes, discentes, técnico-administrativos e egressos) e as dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Segundo o PAIUB:

“a avaliação interna é concebida como retrospectiva crítica socialmente contextualizada do trabalho realizado pela instituição, com participação de professores, alunos e funcionários, cotejando o diagnóstico técnico com os resultados da autoavaliação, gerando um projeto de desenvolvimento acadêmico com o qual a comunidade universitária se sinta identificada e comprometida.” (PAIUB, 1994, p.17)

Por conseguinte, a avaliação institucional externa é realizada por comissão externa à IES utilizando-se de dados institucionais e visitas in loco à instituição. De acordo com o PAIUB:

“A avaliação externa é concebida como oportunidade crítica em que pares acadêmico-científicos sociedades científicas, conselhos profissionais, autoridades patronais, entidades de trabalhadores, egressos e outras organizações não governamentais participam do exame da prática universitária com vistas à formulação e acompanhamento de políticas acadêmicas, administrativas e financeiras.” (PAIUB, 1994, p.17).

Neste estudo, optou-se pelo foco na avaliação institucional interna e nas efetivas contribuições que esta modalidade de avaliação pode trazer às IES.

## 2.2 PESQUISAS DE OPINIÃO

Em linhas gerais, as pesquisas de opinião se destinam a fornecer informações de uma amostra populacional sobre determinado tema ou assunto, reunindo e organizando dados extraídos da amostra em questão. Segundo Cervellini & Figueiredo (1996, p.56-57), as pesquisas de opinião pública seguem uma ordem ou noção básica, a de “ouvir a opinião de um grupo a respeito de um determinado tema, sendo este grupo formado por pessoas que compartilham algumas características as quais dizem respeito ao tema em questão.”

De acordo com Key (1961), existem 5 (cinco) níveis de abordagem para descrição e análise das pesquisas de opinião pública, quais sejam distribuição, direção, intensidade, coerência e latência, conforme explicita a Tabela 2.

**Quadro 2:** Definições dos níveis de abordagem em pesquisas de opinião

<b>Nível de abordagem</b>	<b>Definição / função</b>
<b>Distribuição</b>	Forma como as opiniões individuais sobre um tema estão agrupadas. Possível conflito. (Consenso absoluto x Total dissenso)
<b>Direção</b>	Posicionamento que aparece ao analisar o conjunto das opiniões a respeito do tema em questão. Informa se determinado grupo está a favor de alguma coisa. (Escolhas)
<b>Intensidade</b>	Indica o grau de adesão a cada opinião, dando uma medida de força da manifestação.
<b>Coerência</b>	Focaliza as incoerências no nível da opinião individual, pelo cruzamento das respostas de um mesmo indivíduo a várias perguntas diferentes, mas ligadas ao mesmo assunto.
<b>Latência</b>	Está relacionado ao estado de “hibernação” da opinião pública em oposição à “ativação” da mesma. A opinião pública latente é aquela em que existe um potencial para uma manifestação, mas ainda não houve explicitação da opinião, isto é, ainda não se tornou pública. A passagem do estado latente para o ativo vai depender da relevância e do nível de relação que o estímulo ativador mantém com os valores, as crenças e as atitudes básicas do indivíduo.

**Fonte:** Key (1961), adaptado pelo autor.

Cervellini & Figueiredo (1996, p.18-40) apontam a “distribuição” e a “direção” como as principais propriedades da opinião pública. Estes autores definem a opinião pública como “a expressão de modos de pensar de determinados grupos sociais ou da sociedade como um todo

a respeito de assuntos de interesse comum em um determinado momento”, sendo originada de “um debate público, ou seja, de um processo de discussão coletiva, implícito ou explícito.”

Buscou-se, portanto, com as pesquisas de opinião e demais instrumentos que serão explicitados na metodologia, reunir grande quantidade de informação acerca do processo de avaliação institucional na UFF.

### 2.3 METÁFORAS ORGANIZACIONAIS

No estudo organizacional proposto por Morgan (2011), são abordadas as complexidades das organizações e as dificuldades e desafios que os gestores e líderes enfrentam para gerenciar uma organização. O desenvolvimento da capacidade de utilização de imagens e pressupostos permite ao gestor o entendimento e a mudança de situações de novas maneiras. Assim, o autor propõe diversas metáforas organizacionais que permitem ao gestor a utilização de diferentes dimensões de uma situação. Morgan (2011, p.21) afirma que a metáfora “dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-vos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas”.

São propostas pelo autor 8 (oito) metáforas organizacionais, quais sejam as organizações vistas como máquinas, as organizações vistas como organismos vivos, as organizações vistas como cérebros, as organizações vistas como culturas, as organizações vistas como sistemas políticos, as organizações vistas como prisões psíquicas, a organização como fluxo e transformação e as organizações vistas como instrumentos de dominação. A Tabela 3 exemplifica principais características de cada metáfora.

**Quadro 3: Metáforas Organizacionais**

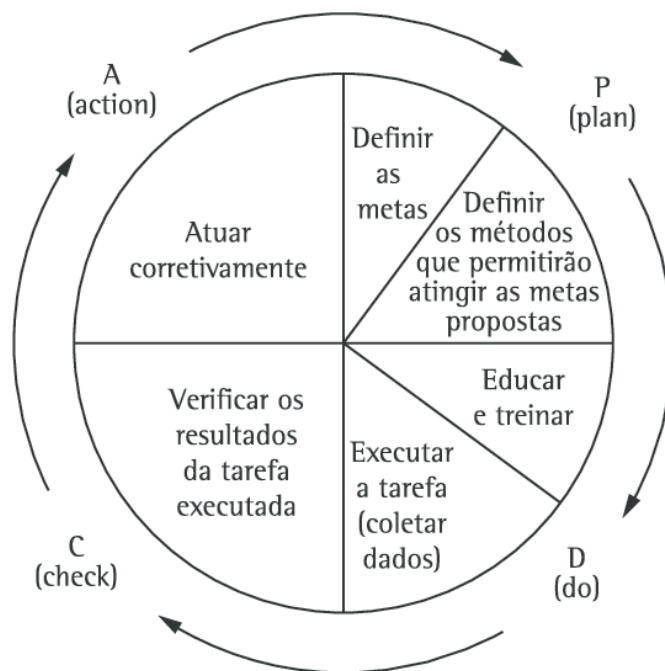
<b>Metáfora</b>	<b>Características</b>
Máquinas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metas e objetivos</li><li>- Estrutura racional de tarefas e atividades</li><li>- Desenho em organograma</li><li>- Comportamento premeditado</li></ul>
Organismos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados</li><li>- Aprender a arte da sobrevivência corporativa</li><li>- Desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças</li></ul>
Cérebros	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidade de aprender</li><li>- Criação de organizações que aprendem</li><li>- Distribuição de inteligência através da empresa</li><li>- Informática utilizada para desenvolver modos descentralizados de organização que são simultaneamente globais e locais</li></ul>
Culturas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Variações de estilo cultural</li><li>- Organizações com culturas próprias</li><li>- Os desdobramentos são um reflexo do que está na mente das pessoas</li><li>- Algumas culturas fortes e outras fragmentadas pela presença de subculturas</li><li>- Significados compartilhados que permitem comportamentos pessoais organizados</li></ul>
Sistemas Políticos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organização e administração como um processo político</li><li>- Identificação de diferentes tipos de governo</li><li>- A organização politizada devido a interesses divergentes de diversos grupos</li><li>- O conflito é propriedade natural de toda organização</li><li>- Fontes diferentes de poder e sua utilização</li></ul>
Prisões Psíquicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Significado inconsciente das organizações</li><li>- Forças psíquicas podem agir como dimensões ocultas da organização que encorajam ou bloqueiam a inovação</li><li>- Atitudes congeladas e forças inconscientes como resistência à mudança organizacional</li><li>- Reconhecimento do poder daquilo que é irracional</li><li>- Reconhecimento de como podemos nos tornar prisioneiros de nossa maneira de pensar</li></ul>
Fluxo e Transformação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Novas perspectivas sobre a natureza fundamental da mudança</li><li>- Forças sistêmicas profundas prendem ou dirigem a organização</li><li>- Novas perspectivas poderosas para a intervenção, que ajudam a organização a mudar de um modelo para outro</li></ul>
Instrumentos de Dominação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processo de dominação por trás da atividade organizada</li><li>- Vício de trabalhar em excesso, acidentes e as doenças ocupacionais, o stress social e mental passam a ser visto como o preço imposto a um grupo de pessoas para atender interesses de outras</li><li>- Papel das empresas globais na exploração das pessoas e dos recursos vistos como um processo profundo de exploração</li></ul>

**Fonte:** Morgan (2011), adaptado pelo autor.

Como este estudo busca evidenciar a importância da utilização da avaliação institucional para a universidade e seus gestores, entende-se metaforicamente que o processo de avaliação institucional visa diagnosticar a organização dando maior ênfase à visão metafórica da organização quando tratada como um organismo vivo. Concebe-se assim, seus diferentes atores como células deste organismo, permitindo, portanto, aos diversos gestores uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais e conseqüentemente um melhor aproveitamento no processo decisório nas diferentes esferas.

## 2.4 A APLICAÇÃO DO CICLO PDCA

O ciclo PDCA ou Ciclo de Deming/Shewhart ou Roda de Deming representa um processo cíclico direcionado para a melhoria. Suas etapas são planejar, executar, verificar e atuar corretivamente conforme apresentado na Figura 1. Esta representa uma das técnicas mais utilizadas dentro dos princípios de melhoria contínua e gestão pela qualidade total (Campos, 1996).



**Figura 1:** PDCA - Método de Controle de Processos

**Fonte:** Campos, 1996, p.266

Na etapa de planejamento, busca-se estabelecer metas sobre itens de controle e métodos para atingir estas metas, na execução, tem-se o “educar e treinar” e “executar a tarefa”, além da

coleta de dados. Na etapa da verificação, busca-se a análise dos resultados da tarefa executada e na etapa de atuar corretivamente, implementa-se as devidas correções, identificadas na etapa anterior. A Tabela 4 exemplifica a aplicação do ciclo PDCA em uma organização militar.

**Quadro 4:** Exemplo de aplicação do ciclo PDCA

PLAN	- Meta - Executar os movimentos de ordem unida com arma. (Objetivo Individual de Instrução nº 19.B-102 / Programa Padrão Básico-2 2010) - Método - Planejamento (escolha da técnica de instrução, local, plano de sessão, preparação dos meios auxiliares...)
DO	- Instrução - Treinamento - Execução - Coleta de dados
CHECK	Metas x Resultados - A Subunidade não possui armamento para todos os instruendos - Movimento de “apresentar-arma” realizado incorretamente - No 2º tempo do “armar-baioneta”, ocorre uma diferença entre os instruendos no local em que a baioneta é segurada
ACT	Ação: - Preventiva (Solicitar previamente cautela de armamento pertencente a outra Subunidade) - Corretiva (Instrução de recuperação com ênfase na correção do movimento de “apresentar-arma”) - Melhoria (Padronização do local onde a baioneta deve ser segurada)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O Processo de Avaliação Institucional interno figura como item essencial na aplicação ininterrupta do ciclo PDCA objetivando a melhoria contínua da organização e de seus processos.

## 2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Existem um sem número de ferramentas desenvolvidas para apoiar o gestor e duas delas foram selecionadas para este estudo em função das diversas citações que receberam nos documentos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFF que basicamente é o documento de planejamento estratégico quinquenal da organização.

### 2.5.1 A MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A “Matriz SWOT” ou “Análise SWOT” é uma ferramenta de planejamento estratégico muito utilizada pelas organizações de um modo geral e tem como principal objetivo identificar as forças e fraquezas, no âmbito interno; e as oportunidades e ameaças, no ambiente externo. Em uma instituição pública, pode ser aplicada para realizar uma análise de cenário e classificar elementos observados para melhor propor ações estratégicas. De acordo com Kotler (2006, p.50) trata-se de uma “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que “envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

O ambiente externo envolve o monitoramento de “forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores)”. Acerca do ambiente interno, a análise de forças e fraquezas possibilita aos gestores a tomada de decisões mais fundamentadas e assertivas pois pode ser aplicada a todo ambiente interno analisando desde os processos e instrumentos de trabalho às relações interpessoais individuais e grupais. Kotler (2006, p.51) afirma que “ao examinar o ambiente interno é muito importante avaliar as relações de trabalho interdepartamentais”.

Contudo, alguns autores sustentam críticas a esta técnica, apontando que há subjetividade e superficialidade na descrição dos fatores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que há tendência para a universalização dos fatores e que as saídas nos últimos estágios do processo não são efetivamente utilizadas (Hill e Westbrook, 1997, p. 46-52).

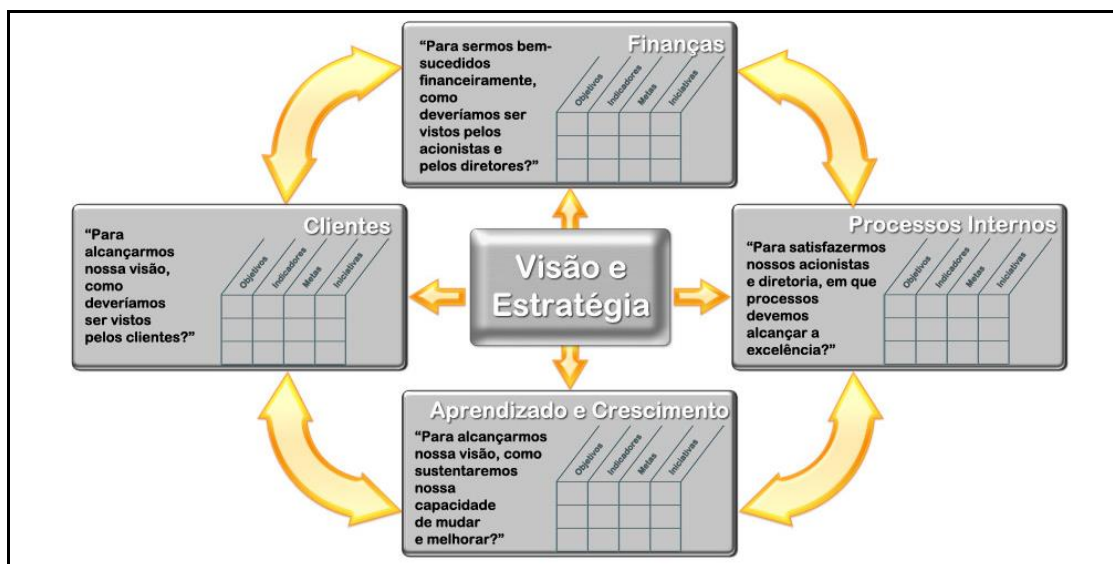
A despeito das críticas supracitadas, para muitos casos a análise SWOT configura-se como uma ferramenta de gestão amplamente disseminada, que aplicada no processo de avaliação institucional permitirá aos gestores obter ganhos em termos de desempenho nas mais diversas áreas. Importa que a instituição, no caso a universidade faça uso idôneo desta ferramenta de diagnóstico e análise.

### 2.5.2 METODOLOGIA DE MEDIÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO BALANCED SCORECARD



Em qualquer organização, sabe-se que é de suma importância a atribuição de um gestor, administrador, ou aquele que direciona e indica o caminho da mesma. Assim, este necessita ser alimentado de informações diversas para que a sua decisão seja mais assertiva e considere a maioria de indicadores possíveis. Atendendo a estas demandas, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, em 1992, o Balanced Scorecard (BSC) ou indicadores balanceados de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2), o BSC tem a capacidade de “traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. ”

O BSC organiza-se em 4 (quatro) dimensões, quais sejam a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.



**Figura 2:** O Balanced Scorecard  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.10)

A perspectiva financeira está diretamente relacionada com a lucratividade ou com as medidas financeiras e orçamentárias de desempenho. Em uma organização pública, a lucratividade traduz-se em aspectos orçamentários, pois é evidenciada quando se consegue atingir mais objetivos utilizando cada vez menos recursos otimizando assim, o desempenho da organização. Segundo Chonan e Kehrig (2018, p.30), “o BSC é aplicável não apenas a empresas, mas a qualquer tipo de organismos sociais, que precisam de uma gestão mais efetiva e transparente”. Cabe ressaltar ainda, que de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.9), “...os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do

scorecard”. Assim, sugere-se que o objetivo das demais perspectivas convirjam para a otimização da perspectiva financeira.

Na perspectiva do cliente, ocorre a definição do segmento de clientes onde a empresa irá atuar. Kaplan e Norton (1997, p.67) afirmam que “...a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes...”. Assim, os itens satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade são correlacionados a segmentos específicos de clientes e mercado. Nas organizações públicas, esta perspectiva cresce de importância pois o foco não está na geração de lucro, mas para o atingimento de objetivos de governo ou de estado.

Quanto à perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997, p.27) sustentam que “os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência”. Assim, com a definição clara dos processos essenciais para a excelência da empresa, o gestor pode trabalhar para que estes sejam aperfeiçoados.

Acerca da perspectiva de aprendizado e crescimento, os autores Kaplan e Norton (1997, p.29) concebem que esta perspectiva “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. ” Assim, sugere-se a impossibilidade de uma organização atingir suas metas e objetivos de longo prazo sem a atualização, aprimoramento e o avanço de suas tecnologias e capacidades.

Assim sendo, o BSC visa atender a proposta de classificação de itens de medição em perspectivas para permitir um melhor gerenciamento dos mesmos. Kaplan e Norton (1997, p.21) evidenciam essa premissa ao afirmarem que “o que não é medido não é gerenciado”.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este item visa descrever as etapas que foram realizadas para a execução da pesquisa.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Acerca dos procedimentos metodológicos, o presente trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo e também quantitativo, onde foram realizadas a pesquisa bibliográfica, tida por Gil (2002, p.44) como aquela “desenvolvida com base em material já elaborado”, sendo utilizados principalmente livros e artigos científicos que se destinaram a levantar a literatura acerca da avaliação institucional; e a pesquisa documental, que de acordo com Gil (2002, p.45) “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa a ser realizada”. Esta última buscou conhecer as características do processo de avaliação institucional na Universidade Federal Fluminense.

O trabalho também tem características de pesquisa exploratória, pois dialoga com os atores do fenômeno estudado, por meio de entrevistas e survey, visando ampliar a compreensão dos acontecimentos.

#### **3.2 ETAPAS DA PESQUISA**

Na coleta de dados, foi realizado também o levantamento das atividades desenvolvidas atualmente pela CPA no tocante à avaliação e as peculiaridades do processo de consolidação das informações referentes às unidades acadêmicas, e ainda, como tem ocorrido o trabalho conjunto com as CLA de cada unidade. O processo descrito permitirá a construção de um panorama geral além do levantamento e categorização de melhores e piores práticas.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa através de questionários (item 7.1), construídos com base no processo de avaliação institucional da UFF e na entrevista realizada com a presidente da CPA/UFF, que abordou temas referentes à avaliação focando diferentes atores, buscando esmiuçar o processo de avaliação institucional interna desde a sensibilização da comunidade acadêmica à efetiva entrega dos resultados esperados.

Estes questionários foram aplicados aos presidentes das CLA, com o objetivo de reunir informações descentralizadas do processo de avaliação institucional, sob a ótica dos atores específicos do processo. Complementando a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa junto às representações estudantis (diretórios acadêmicos) dos diversos cursos da UFF, com o objetivo de levantar a percepção dos discentes acerca da efetividade da implantação do processo.

Assim, buscou-se conhecer as especificidades de todo o processo, que de acordo com a Lei nº 10.861, de 14/04/2004, que instituiu o SINAES, tem como objetivo “promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta e o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais”.

Consolidando os dados, as informações foram organizadas e classificadas com a utilização da Matriz SWOT, que identificará as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao processo de avaliação institucional na UFF e com o Balanced Scorecard, que permite a classificação nas 4 (quatro) perspectivas propostas pelo modelo. A classificação de Morgan também ajuda a compreender o perfil da organização.

Ao final do estudo, embasado pelos dados coletados, foram propostas recomendações para melhoria no processo de avaliação institucional interna da UFF.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa abrangeu a Comissão Própria de Avaliação, as 40 Comissões de Avaliação Local e os diretórios acadêmicos dos 126 cursos de graduação da UFF. A pesquisa abordou ainda um estudo de caso realizado na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), escolhida por conveniência e fácil acesso aos seus gestores.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizados dois modelos de questionários (anexo 1 e 2) para a coleta de dados junto às CLA e aos diretórios acadêmicos de curso. Para as entrevistas realizadas com os gestores da FACC/UFF, foi utilizado um roteiro de entrevista (anexo 3). Este roteiro foi

complementado por um Termo Consentimento Livre e Esclarecido (anexo 4) assinado pelos entrevistados confirmando o conhecimento da pesquisa e autorizando o uso das informações.

### 3.5 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários e as entrevistas foram aplicados e realizados durante o ano de 2018, aos diversos atores envolvidos, a saber integrantes das CLA, representantes dos diretórios acadêmicos dos cursos de graduação e gestores da FACC/UFF.

### 3.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Para a análise e tratamento dos dados obtidos, utilizou-se a interpretação dos fenômenos organizacionais pelas metáforas organizacionais propostas por Morgan (2011), a Matriz SWOT na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do processo de avaliação institucional e o Balanced Scorecard como metodologia e medição de desempenho.

### 3.7 LIMITAÇÕES

Este tipo de método que envolve métodos múltiplos tem como principal desafio coletar um volume de informações que seja representativo da realidade do fenômeno estudado e, por outro lado, em conseguindo a informação, há um segundo desafio que é conseguir tratar e analisar adequadamente o seu volume. No caso das pesquisas de opinião (survey) é ainda mais complexo obter informação pois o nível de resposta tende a ser baixo. Nesse sentido, este estudo buscou se resguardar utilizando técnicas distintas com o survey com questionário fechado, a entrevista com roteiro semiestruturado e um estudo de caso. Além disso, foi solicitado o apoio de diversas instâncias da UFF. A Comissão Permanente de Avaliação enviou correio eletrônico para as Comissões Locais informando do trabalho, assim como foi feito um informe na mailing list do Fórum de Diretores das unidades acadêmicas da UFF.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa documental e de campo.

##### 4.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UFF E O PAPEL DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – CPA

Da análise da entrevista realizada com a CPA, realizada em 21 de dezembro de 2017, infere-se que o processo de Avaliação Institucional na UFF (AI-UFF) tem adquirido relevância ao longo dos anos aliado cada vez mais ao processo de institucionalização da universidade e favorecido pelo avanço tecnológico. Existe aprimoramento constante de processos de avaliação e são realizados eventos e reuniões para tratativas acerca do assunto. Salienta-se ainda que por ocasião das visitas de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, o aspecto referente à avaliação institucional tem sido considerado. Evidencia-se a presença do fator político na implantação e difusão do processo de avaliação, mas a adoção do caráter institucional vem ganhando espaço

A entrevista com a presidente da CPA/UFF foi acerca das peculiaridades do processo de avaliação institucional da UFF diversos pontos foram considerados muito relevantes e transcritos a seguir:

“De 2005 a 2008 a avaliação institucional na UFF era realizada de forma impressa, em folha óptica, com a tabulação dos dados centralizada em computadores na CPA, passando a partir de 2009, a ser incorporada ao sistema IDUFF. As Comissões de Avaliação Local - CAL, instituídas em 2013, eram denominadas anteriormente de CAU - Comissões de Avaliação de Unidade e antes de 2013, sua atuação era pouco evidenciada. Em 2018, a UFF possui 37 CALs constituídas, faltando a sua constituição em 4 Unidades Acadêmicas da UFF. Nestas unidades o diretor recebe as demandas da CPA referente à Avaliação Institucional cabendo a este os devidos encaminhamentos.

.....

Algumas disciplinas são ministradas por módulos, havendo a alocação de vários docentes na mesma disciplina, o que contribui para dificultar a avaliação. Neste sentido, o STI/UFF está trabalhando em uma solução, que está também permeada em um ponto de vista ético, pois ainda que hajam questões que induzam os avaliadores a direcionar a avaliação para a pessoa do professor, estes estão avaliando a disciplina e sua forma de ensino. \

.....

Está sendo desenvolvido pela CPA e STI um projeto piloto denominado de “Boletim de Desempenho do Docente” que será recebido exclusivamente pelo docente envolvido com itens que remetem especificamente ao docente envolvido, englobando itens como “relacionamento com a turma”, “metodologia didática adequada”, “avaliação adequada”. O boletim fará a comparação da avaliação do docente com a média das avaliações de todos os docentes da UFF, para que possibilite a comparação do desvio padrão individual, podendo localizar-se acima ou abaixo da média. Essa sugestão foi dada pela CAL do curso de Física a partir de experiências na Unicamp e PUC e possibilita a comparação do docente com os seus pares. A CPA possui hoje mais de 50 mil avaliações de disciplinas que permite a realização de uma boa média. O boletim contará ainda, com um comparativo entre os alunos inscritos na disciplina e os que de fato avaliaram. Esta demanda foi levantada pela CAL de Angra dos Reis. Acerca dos trabalhos da CAL, comentou que além das atribuições contidas na Resolução nº 223/2013, as CAL acompanham as providências tomadas pelos gestores face aos resultados observados na Avaliação Institucional. Foi informado que para o próximo semestre (2018.2) estava prevista além do acréscimo do Boletim de Desempenho do Docente, a inclusão da avaliação dos cursos de Pós-graduação.

.....

Apesar dos avanços obtidos em relação a quantidade de respondentes e representatividade dos dados, estes continuam com baixos índices apesar de ter havido acréscimos de respondentes no segmento docente (40%) e no de discente (180%) e técnico-administrativo (10%) no semestre 2017.2. Mesmo com este aumento, somente 30% dos alunos avaliaram evidenciando um problema de representatividade. Houve predominância na avaliação de disciplinas, em relação às avaliações de infraestrutura e autoavaliação. O SINAES está assentado em 3 pilares, quais sejam a avaliação in loco, para fins de reconhecimento ou renovação do reconhecimento do curso, também chamada de avaliação externa, a avaliação interna, conduzida pela CPA e pelas CAL e o ENADE como instrumento de avaliação dos cursos através dos estudantes.

.....

Ao conversar com alunos, percebeu que a maior crítica deles se dá nos encaminhamentos gerados a partir de suas contribuições. O trabalho das CAL nas unidades volta-se para o acompanhamento do ciclo esperado de identificação de problemas e encaminhamento de ações para solucioná-los, além da publicização deste processo. Na avaliação de 2017.2 foi incluído o campo aberto, por demanda de uma das CAL a fim de solucionar questões não contempladas nos questionários de avaliação e registrar críticas, elogios e sugestões.

.....

Os instrumentos de avaliação (questionários) foram construídos em 2005, com a constituição da CPA e a partir da lei do SINAES. Acerca do quantitativo de avaliações, há predominância daquelas que evidenciam fatores muito positivos ou muito negativos.”

A partir da entrevista e dos documentos consultados foi possível construir um panorama da AI-UFF, que descreve o público que avalia, os instrumentos utilizados, os procedimentos para a coleta de dados, a relação com o PDI e a elaboração e uso dos relatórios conforme mostrado na Tabela 5.



**Quadro 5:** Avaliação Institucional na UFF

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Público que avalia	Alunos e professores dos cursos de graduação presencial (com periodicidade semestral), técnicos (com periodicidade anual) e egressos de cursos de graduação presencial (com periodicidade tri anual). Obs.: os cursos EaD são avaliados por sistema próprio na plataforma do CEDERJ.
Instrumentos de avaliação	Os instrumentos de avaliação foram construídos em 2005, no momento da elaboração do projeto de autoavaliação da UFF e são aperfeiçoados constantemente. O último aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação de professores, alunos, técnicos e egressos foi a inclusão de um campo aberto para registrar elogios/críticas/sugestões.
Passo a passo da coleta de dados para a avaliação interna	1) Abertura do Sistema de Avaliação Institucional (SAI), no IdUFF. 2) Mensagem convidando para a avaliação institucional, enviado por e-mail no início, no meio e no final do período de coleta de dados, após abertura do SAI. A mensagem convidando para a avaliação também é inserida em uma janela de destaque após o login no sistema IdUFF. 3) Fechamento do Sistema de Avaliação Institucional (SAI), no IdUFF. 4) Análise dos dados: - Envio de mensagem, por e-mail, a todos os usuários (professores, alunos, técnicos e egressos), informando que os resultados da avaliação estão disponíveis no SAI. - Envio de e-mail às CAL, informando que os resultados da avaliação estão disponíveis e pedindo a análise dos dados e a publicização, à comunidade local, das providências tomadas. - Envio de e-mail às coordenações de curso e chefias de departamento, pedindo a análise dos dados. - Informe no site da UFF, comunicando que os resultados estão disponíveis no SAI, com acesso irrestrito, indicando o passo a passo para localizá-los.
Ações no PDI	À cada 5 anos, os resultados da avaliação institucional são utilizados para a construção da análise ambiental, com vistas à construção da matriz estratégica do PDI (diagnóstico).
Avaliação externa	Os resultados da avaliação institucional interna e suas consequentes ações, com base nos resultados, são apresentados no momento da avaliação externa in loco do MEC para reconhecimento e renovação do reconhecimento dos cursos de graduação presencial, bem como no processo de renovação do credenciamento institucional. A UFF tem conceito institucional, 5 (cinco), máximo, válido no período 2012-2022. O nosso Procurador Institucional informou que somente 4 IES tem conceito 5 no Brasil.
Relatório de Autoavaliação	A cada ano, é elaborado e postado no sistema e-MEC o Relatório de Autoavaliação da UFF, a partir dos resultados da avaliação institucional interna, de acordo com as instruções do MEC.

**Fonte:** Elaboração própria com dados da CPA-UFF

Em um ciclo completo da visão micro da Avaliação Institucional Interna, tem-se um processo com dez etapas apresentado na Tabela 6.

**Quadro 6:** Avaliação Institucional – ciclagem micro

Nº de ordem	Descrição
1	Aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta de dados e do Sistema de Avaliação Institucional (SAI)
2	Abertura do sistema
3	Convite para preenchimento do questionário via formulário eletrônico
4	Aplicação do questionário eletrônico
5	Coleta de dados decorrente da aplicação
6	Fechamento do sistema
7	Análise dos dados
8	Divulgação dos dados
9	Encaminhamento aos gestores responsáveis
10	Publicidade dos resultados decorrentes das ações dos gestores

**Fonte:** Dados da CPA/UFF organizados pelo autor.

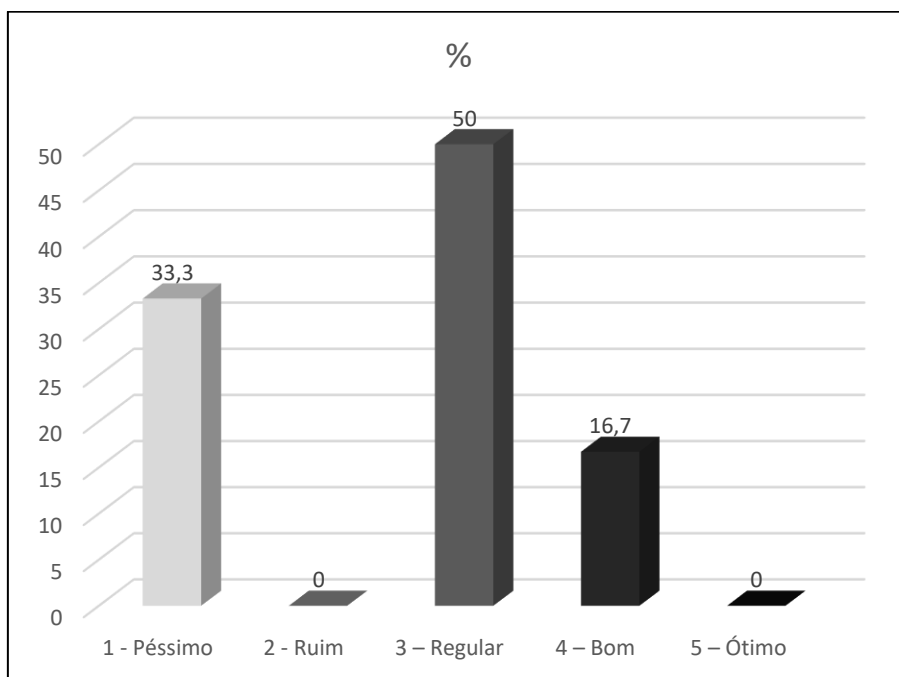
Ainda sobre a CPA a sua presidente comenta:

“A sensibilização da comunidade acadêmica ocorre durante todo o processo. Os instrumentos de avaliação (questionários), construídos em 2005 com a formação da CPA/UFF ficam disponíveis no site da CPA. A avaliação em si, existe na UFF desde a década de 1990, através de um programa denominado PAIUB. A partir da lei do SINAES (2004), no entanto, é que as comissões e instrumentos que vigoram atualmente foram efetivamente constituídos. Apoio da UniTV na criação de vídeos de divulgação e divulgação do link do questionário, sendo elogiado por representantes do MEC. Sensibilização através de e-mail à comunidade universitária (um no início, um reforço no meio e um no final do prazo) e também através de uma janela ou caixa de mensagem no acesso ao IDUFF, sugerindo o preenchimento dos questionários (contribuição da CAL do Instituto de Física). Nas visitas de reconhecimento e renovação de reconhecimento efetuadas pelo MEC, este processo é analisado e verifica-se a sua efetividade. Lembrou que no questionário do ENADE são abordados os mesmos itens do questionário de Avaliação Institucional. Comentou ainda que existem avaliações com viés político e que estas devem ser descartadas quando são isoladas, sendo consideradas as avaliações sucessivas. A CPPD/UFF considera, a partir da previsão constante no plano de carreira de 2012, a avaliação dos discentes extraída do SAI junto ao processo de homologação do estágio probatório dos docentes. Foram incluídos no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI os Planos de Desenvolvimento de Unidade - PDU que devem ser construídos com auxílio da Avaliação Institucional com a destinação de fomento para a unidade. ”

## 4.2 PERCEPÇÃO DAS COMISSÕES DE AVALIAÇÃO LOCAL – CAL

Foram obtidas seis respostas de quarenta CLA da UFF. Ainda que a representatividade dos dados obtidos pelo questionário tenha sido baixa, considerações puderam ser feitas a partir da análise realizada.

Acerca do processo de construção e divulgação do PDI da UFF, os respondentes em sua maioria realizaram avaliação entre “regular” e “bom”, evidenciando que existem pontos de aprimoramento no processo. Entretanto, destaca-se que o volume de respostas “péssimo” foi significativo. A própria falta de respostas também sinaliza um desinteresse e a ineficiência do processo.

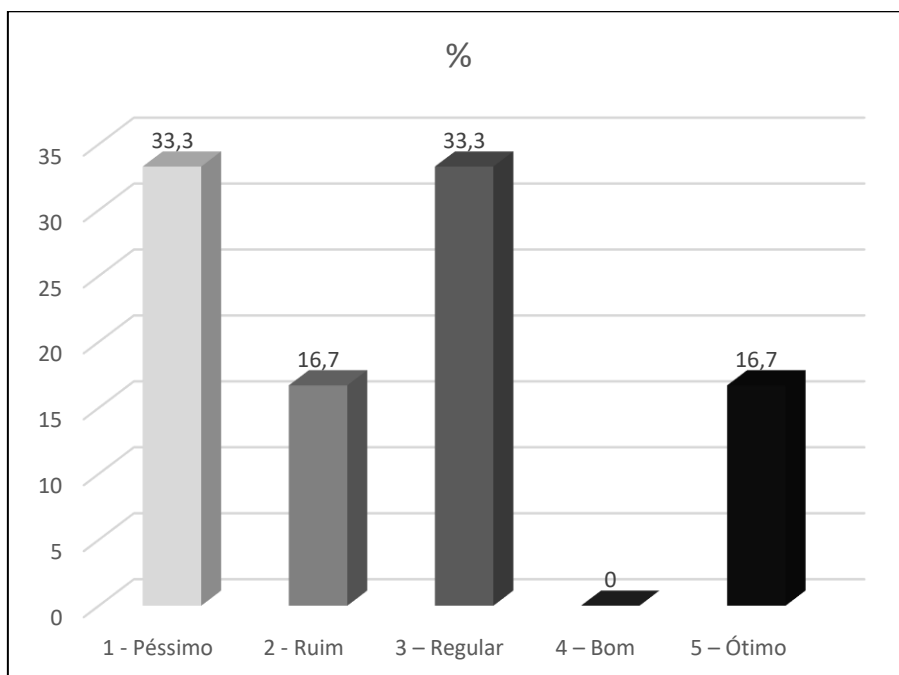


**Gráfico 1:** Construção e divulgação do PDI da UFF

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Pode-se inferir que metade dos respondentes crê que a interface entre a AI-UFF e o PDI é “péssima” e “ruim” e que pode ser aprimorada, sendo propostas recomendações para a melhora deste processo. Segundo o entrevistado R1:

R1: “A avaliação institucional poderia ser mais analítica, apontando caminhos através de questões descritivas, porém, analisando melhor os contextos discentes e docentes que levam a avaliação”.



**Gráfico 2:** Interface entre o processo de AI-UFF e o PDI

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Foi interessante notar as considerações de um dos respondentes, citado a seguir:

R2: “Na semana passada, houve um seminário de avaliação pela PROGRAD. É curioso como os avaliadores internos da UFF não são capazes de produzir interpretações sobre os resultados, nem políticas a partir dos dados. A interação foi apenas por meio da comunicação de instrumentos de avaliação e apresentação de resultados. Não há um mecanismo qualitativo para avaliação do trabalho na UFF. Os gestores da Reitoria não se aproximam das coordenações, nem conhecem a realidade de execução dos cursos. Há um abismo entre as unidades a despeito do trabalho produzido por elas...

...basta observar os processos em que cada hora um servidor solicita providências que nunca foram solicitadas para casos corriqueiros. Os servidores buscam se eximir de "culpas". São incapazes de se perceber como prestadores de serviços para a comunidade interna. Os gestores, orientados por esta mesma lógica, têm pouca criatividade para conhecer a realidade dos coordenadores e chefes de departamento...

...as demandas poderiam ser racionalizadas segundo uma necessidade meritocrática. Muitas unidades têm poucos cursos, ou apenas um de graduação, mas têm um número elevado de professores. O caso da Faculdade de Direito é particularmente interessante. Antes do Reuni, a Faculdade de Direito oferecia 120 vagas em dois turnos. Com o Reuni, foi acrescida uma turma de 60. 180 nos três turnos que justificou mais professores. Em seguida, a Faculdade de Direito reduziu para dois turnos de 50 alunos, ou seja, oferece hoje menos do que oferecia antes da política de expansão das universidades. A política da Reitoria admite que isso aconteça produzindo uma distorção muito grande entre as unidades, onde colegas têm condições muito

mais confortáveis do que outros. A chancela da PROGRAD com esta política de incentivo ao demérito, quem trabalha mais recebe menos, produz um desengajamento dos professores em relação as suas atividades na UFF. A diferença de tratamento em relação a infraestrutura que foi apresentada no seminário não vem acompanhada de uma avaliação qualitativa. Onde estão os problemas? Como eles se apresentam para os gestores locais? A PROGRAD não produz políticas de racionalização dos recursos e, com isso, reproduz o tratamento desigual. É preciso melhorar a proximidade entre a PROGRAD e as coordenações de curso no sentido de anotar suas demandas para produzir um relatório institucional qualitativo. Esperar que esses questionários sejam respondidos sem nenhuma contrapartida explícita é uma ingenuidade. É mais perda de tempo com burocracias inúteis. É preciso caminhar para explicitar as desigualdades de tratamento pela Reitoria. Também é preciso uma articulação com outras Pró-Reitorias que funcionam melhor como a PROAES e a PROPPI, por exemplo. Este trabalho deve se articular com a PROGEPE também, que guarda as vagas de docentes e técnicos administrativos. Talvez assim, a UFF consiga se produzir políticas meritocráticas de valorização do trabalho de seus profissionais”.

Ressalta este respondente um forte aspecto político relacionado aos vários processos da universidade e a dificuldade de articulação entre seus setores internos. Convergindo com este pensamento, o respondente R3 propõe o diálogo como essencial para o atingimento do objetivo, o que também atestam os respondentes R4 e R5 cujos comentários são apresentados a seguir.

R4: “Discussão dos resultados da CLA com propostas no PDI discutida nos Colegiados de Unidade que, por sua vez, deveriam estar pautados nas discussões em plenárias departamentais”.

R5: “A utilização e integração dos resultados da avaliação com o processo de estruturação e avaliação do PDI”.

Conclui-se da análise de discurso dos respondentes acerca da AI-UFF e sua interface com o PDI que estes em sua maioria sugerem melhoria na integração entre os dois processos, revelando também o aspecto político envolvido na execução dos processos.

Emergindo na questão exclusiva da AI-UFF, buscou-se a avaliação dos atores acerca da divulgação e convite para a participação no processo de avaliação, sendo ressaltado que apesar das melhorias obtidas, este processo carece ainda de aperfeiçoamento e maior eficácia.

Sobre os instrumentos de coleta de dados, concordam os respondentes em sua qualidade, voltando a ser mencionados os processos de divulgação.

R1: “São bons, mas longe de serem completos. Penso que deveríamos tornar obrigatória a avaliação para docentes e discentes. Para fazer matrícula, o aluno teria de avaliar. Nós, para lançarmos a nota, deveríamos avaliar a disciplina. Ou associar ao RAD. Além disso, é importante

incorporarmos perguntas que instiguem o docente, tais como: Que fatores poderiam aprimorar a sua prática?”.

O respondente R1 sugere ainda a incorporação de perguntas relacionadas aos fatores instigantes de aperfeiçoamento da prática docente como forma de aperfeiçoamento dos instrumentos e ainda, a associação do processo de avaliação ao Relatório Anual de Docentes (RAD). O R2, sem entrar no mérito dos instrumentos de coleta de dados, questiona relação entre a avaliação e a política de racionalização de recursos da universidade. Os demais creem que são bons os instrumentos de avaliação, ressaltando-se novamente o processo de divulgação.

Mesmo concordando em relação à qualidade dos instrumentos de coleta de dados, ao questioná-los acerca de itens a ser acrescentados aos instrumentos de coleta de dados, tem-se que 80% dos respondentes gostariam da incorporação de novos itens aos instrumentos. Sugeriu-se perguntas instigadoras à prática docente e que direcionem o respondente a observações acerca do impacto de ações decorrentes de avaliações anteriores. Aspectos relacionados à infraestrutura e bibliografia também foram mencionados. Destaca-se o elogio realizado à incorporação do campo aberto ao instrumento de coleta de dados, que em boa parte soluciona a questão de itens não contemplados no questionário.

Alguns comentários:

R1: “É importante incorporarmos perguntas que instiguem o docente, tais como: Que fatores poderiam aprimorar a sua prática? Questões relacionadas ao trabalho de campo supervisionado e aos estágios, mais específicas, que já foram sugeridas em e-mail enviado à Comissão”.

R2: “O impacto dos serviços prestados pelas unidades e coordenações de curso.”

R3: “O campo aberto resolveu em parte as questões não contempladas no instrumento.”.

R4: “Percepção de ações relativas às necessidades apontadas em avaliações anteriores”.

R5: “Questões relativas à infraestrutura e bibliografia”.

Acerca da atuação das CLAs, a maioria das respostas apresentaram-se no ponto médio, sendo sugerido para melhoria um maior incentivo pelas unidades e uma maior percepção pela comunidade acadêmica dos resultados concretos das avaliações e da condução do processo de avaliação como um todo. Ressaltou-se o aspecto de melhoria na integração entre a CPA, as CLA, os gestores das unidades acadêmicas e os NDE e uma maior autonomia na atuação das comissões de avaliação locais nas unidades. Vejam os comentários dos entrevistados.

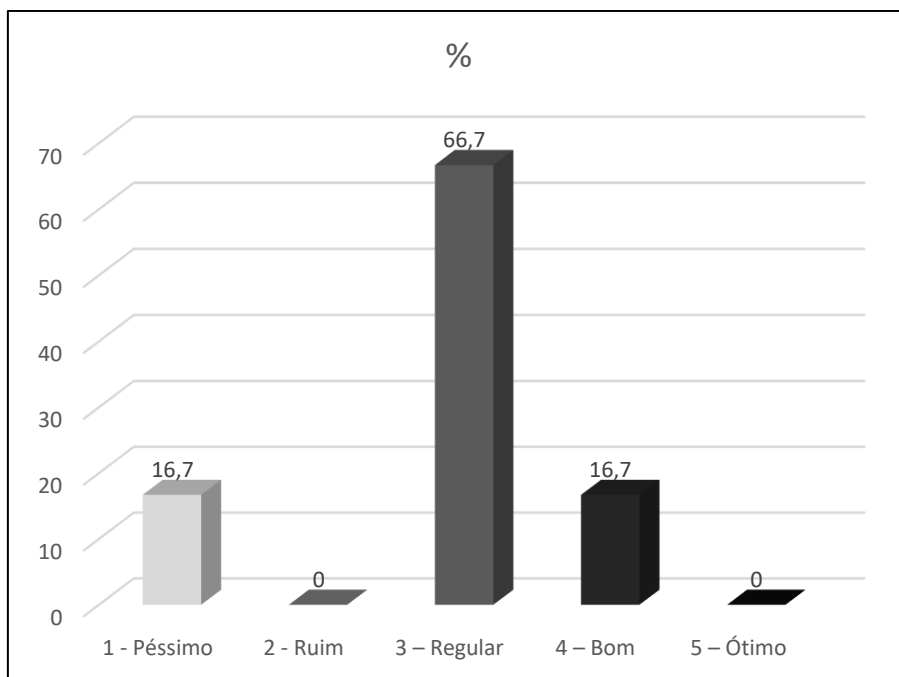
R1: “Todos deveriam fazer as tarefas de casa anteriormente, assim perderíamos menos tempo”.

R2: “Sugiro que a gestão da PROGRAD conheça a realidade das unidades”.

R3: “Mais estatísticas”.

R4: “Maior incentivo das unidades e percepção de que as avaliações estão resultando em ações concretas”.

R5: “Maior integração com a CPA, através de eventos específicos com os coordenadores das CLAs. Vinculação das Comissões à CPA e empoderamento das Comissões junto às Unidades, Departamentos, Colegiados e os NDE”.



**Gráfico 3:** Atuação das CLAs da UFF

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Com a maioria das respostas dispersas (metade entre ruim e regular, e outra metade entre bom e ótimo), evidencia-se que o aspecto de integração das CLA com os gestores de suas respectivas unidades (diretor de unidade, chefes de departamento, coordenadores de curso e demais gestores) pode ser melhorado. Destacou-se do relato dos respondentes a baixa representatividade dos dados de avaliação institucional, a diferenciação que ocorre na avaliação dos diversos segmentos, a necessidade de estabelecimento de reuniões periódicas com intuito de obtenção de direcionamentos a partir dos resultados das avaliações e a maior participação dos gestores nos eventos promovidos pela CPA. Assim, foram propostas mudanças, que segundo os respondentes, contribuiriam para este fim.

R1: “Somos um instituto, que presta serviços a vários cursos. Assim, a interação com nossa direção faz menos sentido do que a interação com as coordenações de curso e com as chefias de departamento. Das chefias temos apoio incondicional. A direção da unidade mante-se informada

quanto a questões docentes, mas sabemos que deve tomar direcionamentos quanto aos técnico-administrativos”.

R2: “Planejamento por meio de reuniões periódicas sobre "o que fazer" com as demandas. Ainda não temos um número suficiente de respostas”.

R3: “Maior participação na divulgação em observação de empenho para resolver problemas detectados na avaliação”.

R4: “Fórum de discussões, coordenados pela CPA, com a participação dos gestores citados. Sob o comando da CPA e Comissão Mista de Orçamento (PDI), promover a elaboração dos PDUs das Unidades”.

**Quadro 7:** Interface entre a CAL e os gestores da unidade.

<b>Escala</b>	<b>%</b>
1 – Péssimo	0
2 – Ruim	33,3
3 – Regular	16,7
4 – Bom	33,3
5 – Ótimo	16,7

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Percebe-se da análise dos respondentes que a usabilidade da AI-UFF pelos gestores da Universidade ainda é pouco evidenciada em suas unidades acadêmicas, ainda que estas representem parcela mínima entre todas as unidades da universidade (Nota-se que este é o ponto principal pesquisado neste trabalho; comenta-se ainda que usabilidade aqui é no sentido de uso mesmo não tendo relação com o termo em interfaces gráficas da área de tecnologia de informação).

**Quadro 8:** Providencias tomadas pelos gestores acerca dos resultados do processo de AI-UFF.

<b>Escala</b>	<b>%</b>
1 – Péssimo	50
2 – Ruim	16,7
3 – Regular	33,3
4 – Bom	0
5 – Ótimo	0

**Fonte:** Elaborada pelo autor



Evidencia-se, portanto, que na percepção dos respondentes (comissões de avaliação local), o processo de AI-UFF em suas unidades ainda é pouco efetivo, sendo sugeridas considerações para a melhoria do processo:

R1: “O sistema instável para a avaliação (no período passado, várias tentativas, mesmo em computadores, foram frustradas) dificulta a avaliação. Várias vezes os professores tiveram de preencher avaliações mais de 3 vezes. A plataforma era (não sabemos situação atual) impossível de ser lida nos celulares (solução: usar uma plataforma compatível com Android, etc.). Os alunos não são sensibilizados a avaliar, principalmente no curso de medicina. Talvez comprometer a matrícula a avaliação. Turmas teóricas e práticas contam como duas no sistema, pois precisam ser avaliadas duas vezes pelo professor e pelo aluno. Isto os desestimula. Disciplinas com códigos de coordenação de curso (MGF, MGM por exemplo) não parecem ser disponíveis para avaliação”.

R2: “Deve servir para racionalizar a distribuição de recursos entre as unidades e coordenações. Incentivar o mérito, quem trabalha mais com impactos positivos deve receber mais apoio e atenção institucional”.

R3: “Instrumento mais atraente; momento mais correto para abrir o sistema; campanhas para adesão”.

R4: “A primeira seria, por exemplo, facilidade de acessar o formulário. Por exemplo, rede sem fio para os discentes”.

R5: “Acho que a UFF avançou muito na avaliação recentemente. No entanto falta criar mecanismos para que o resultado da avaliação tenha implicações práticas”.

Salienta-se das sugestões propostas a melhoria do SAI, a habilitação da realização da avaliação pelo sistema Android e as inconsistências observadas em turmas com código de coordenação de curso. Sugeriu-se ainda atrelar a AI-UFF a algum tipo de sistema de recompensa podendo este ser de distribuição de recursos institucionais ou ainda alguma recompensa individual. Avanços no processo de avaliação são reconhecidos, mas verifica-se que existem muitos pontos a serem aprimorados.

**Quadro 9:** O processo de AI-UFF na visão das CAL.

<b>Escala</b>	<b>%</b>
1 – Péssimo	16,7
2 – Ruim	33,3
3 – Regular	33,3
4 – Bom	16,7
5 – Ótimo	0

**Fonte:** Elaborada pelo autor

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS DISCENTES

Foram obtidas 34 respostas dos diretórios acadêmicos de 126 cursos da UFF, com a utilização de um questionário com perguntas acerca da usabilidade do processo de AI-UFF entre os discentes dos quais 29,6% revelaram não preencher os formulários alegando em sua maioria não ter conhecimento dos mesmos.

R1: “Não os vi ainda”

R2: “Necessidade de sempre resolver assuntos com urgência ao entrar no site. No final, os formulários são ignorados por falta de tempo/desinteresse”

R3: “Nunca vi esses formulários”

R4: “Nos primeiros semestres respondia, mas são pouco objetivos e não vejo resultado prático nem ações concretas utilizando os resultados”

R5: “Muito longo e repetitivo”

R6: “Acho muito longos”

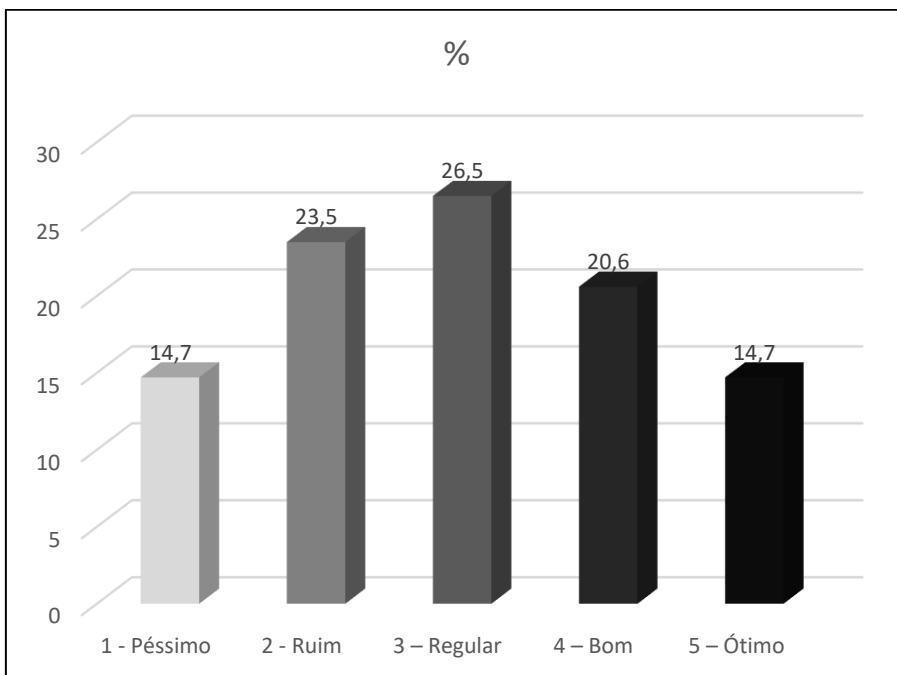
R7: “Falta de interesse”

R8: “...Atenção”

R9: “...esquecimento!”

Dos motivos alegados para não preenchimento dos questionários, ressalta-se o não conhecimento deles por parte de alguns respondentes e a falta de objetivos práticos decorrentes de suas avaliações. Já acerca do trabalho realizado pela CLA, 20,6% dos respondentes

revelaram não conhecer o que sugere que estas carecem de maior apoio em suas unidades no tocante à divulgação.

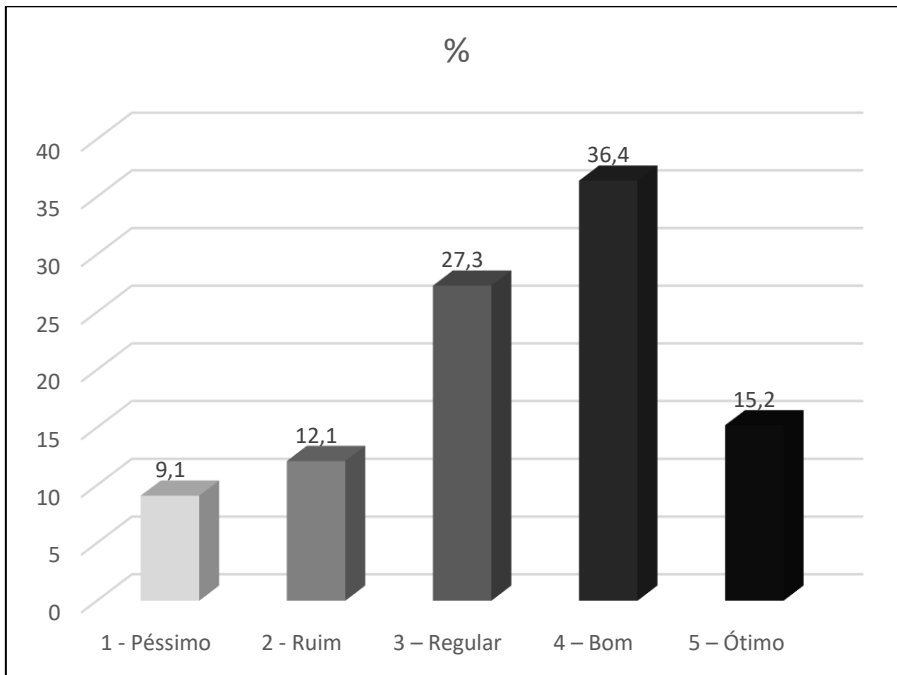


**Gráfico 4:** Avaliação das atividades de divulgação e convite para a participação no processo de AI-UFF

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Percebe-se uma distribuição entre os respondentes acerca do processo de divulgação e convite para a AI-UFF, denotando que esta atividade pode ser aprimorada.

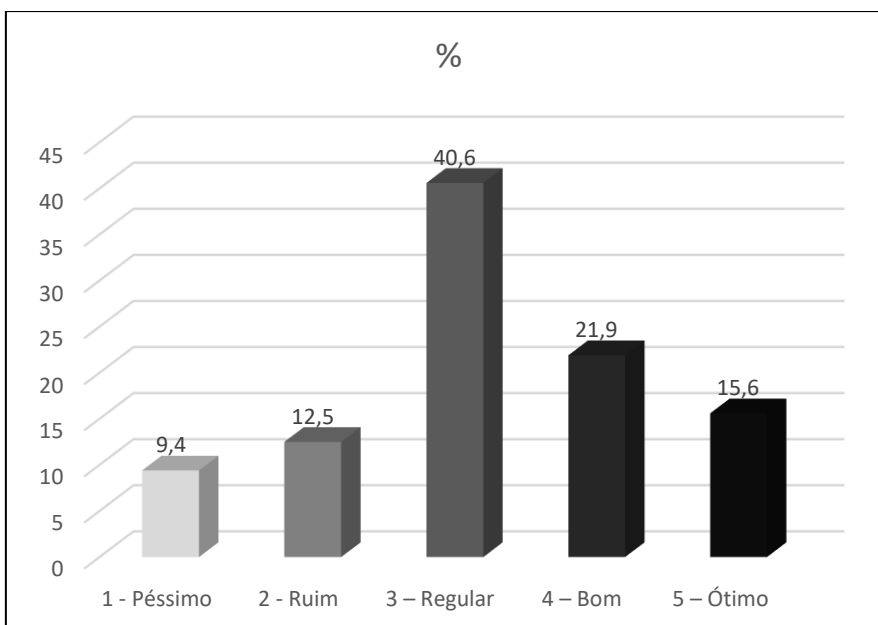
Quanto à execução da pesquisa, na opinião da maior parte dos respondentes, os instrumentos de coleta de dados foram bem avaliados tendo apenas 20,2% dos respondentes considerado péssimo ou ruim. Diversas sugestões foram feitas de itens a serem acrescentados aos questionários, quais sejam a melhoria no processo de condução das respostas até os gestores responsáveis e a utilização de gráficos percentuais das respostas coletadas.



**Gráfico 5:** Avaliação pelos DAs acerca dos instrumentos de coleta de dados da AI-UFF.

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Acerca da atuação das CLAs, percebe-se que estas necessitam de maior integração com os diretórios acadêmicos dos cursos e, conseqüentemente, com o restante dos alunos para o atingimento de melhores resultados institucionais.



**Gráfico 6:** Avaliação dos DAs da atuação da CLA acerca do processo de AI-UFF da unidade específica

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Com relação a publicização dos resultados do processo de AI-UFF, parcela considerável dos respondentes não a considera ideal para o atingimento dos fins a qual foram propostas (47% consideram péssimo e ruim).

**Quadro 10:** Avaliação dos DA acerca da publicização dos resultados do processo de AI-UFF

Escala	%
1 – Péssimo	34,4
2 – Ruim	12,5
3 – Regular	21,9
4 – Bom	18,8
5 – Ótimo	12,5

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Considerando, portanto, as providências tomadas pelos gestores na visão dos DA, infere-se que estes conduzem o processo de tomada de providências de forma satisfatória para parcela considerável de respondentes, contrastando assim com o item anterior, onde o processo de avaliação não foi considerado ideal. Este resultado parece um tanto incoerente até porque inicialmente muitos respondentes informaram que não preenchiam o questionário exatamente porque não havia consequência do ponto de vista de ação do gestor.

**Quadro 11:** Avaliação das providencias tomadas pelos gestores acerca dos resultados do processo de Avaliação Institucional na UFF na visão de parcela dos DA

Escala	%
1 – Péssimo	6,2
2 – Ruim	12,5
3 – Regular	34,4
4 – Bom	31,3
5 – Ótimo	15,6

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Consideram todo o processo de AI-UFF regular 57,6% dos respondentes sendo propostas considerações acerca do processo por estes:

R1: “Divulgar mais”

R2: “Acredito que promover o engajamento para com os respondentes, a fim de que mais posicionamentos sejam ouvidos, trate-se de um caminho. Algo visualmente mais próximo à comunicação do jovem também pode ser um bom recorte para o incentivo”

R3: “Promover o programa de avaliação por meio de mídia social, e bonificar quem preenche o formulário”

R4: “Melhorar a divulgação dos resultados”

R5: “Mais transparência, ampla divulgação dos resultados, estimulando a todos que participam a tomarem atitudes acerca dos problemas percebidos”

R6: “Fosse divulgado nos grupos e plataformas de alunos nas redes sociais, além de ter seus resultados divulgados de forma mais clara”

R7: “Maior divulgação do mesmo e disseminar a importância desta avaliação dentro da sala de aula”

R8: “Mais divulgação”

R9: “Aumentar a publicidade do processo para que mais alunos participem”

R10: “Não é possível notar que as avaliações são passadas para os docentes, visto que há pouca mudança acerca situações relatadas. Sinto falta que um acompanhamento do conselho sobre os professores”

Infere-se dos respondentes a necessidade de maior ênfase no processo de divulgação da AI-UFF em todo o seu caminho, como forma de visualização da efetividade da avaliação para o atingimento de melhorias institucionais, nas unidades, cursos e departamentos.

**Quadro 12:** Avaliação de todo o processo de AI-UFF na visão dos DAs

<b>Escala</b>	<b>%</b>
1 – Péssimo	3
2 – Ruim	12,1
3 – Regular	57,6
4 – Bom	15,2
5 – Ótimo	12,1

**Fonte:** Elaborada pelo autor

#### 4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PERCEPÇÕES

Para a análise comparativa das percepções optou-se por utilizar os instrumentos do PDI, particularmente a matriz SWOT, que lá é utilizada como uma ferramenta de cenário e aqui será

utilizada como uma ferramenta de análise relação da CPA com a comunidade acadêmica da UFF. Em seguida, o BSC será utilizado visando analisar os impactos das AI-UFF na instituição a partir das suas perspectivas.

Fundamentado nos instrumentos de coleta de dados, foram elencados e classificados diversos pontos conforme as Tabelas 19, 20 e 21. Das forças e fraquezas observadas, destaca-se o crescente aprimoramento do processo de avaliação interna com ênfase para a informatização dos processos, tornando-os cada vez mais gerenciáveis aos seus gestores. O aspecto político tem forte influência sobre a concepção do processo de avaliação institucional.

**Quadro 13:** Forças e Fraquezas

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Informatização dos processos	Processo de divulgação do PDI
Inclusão do campo aberto no questionário de avaliação	Interface entre as Pró-Reitorias e coordenações de curso
Aumento do índice de respondentes	Questões políticas
Aumento da visibilidade do processo de avaliação	Apesar do aumento, a visibilidade do questionário ainda é considerada baixa
	Ações decorrentes da avaliação
	Divulgação do trabalho das CLA
	Gerenciabilidade dos dados
	Integração entre os diversos processos

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Das oportunidades e ameaças, destacam-se novamente a influência do aspecto político e revela a necessidade de maior integração entre os setores da universidade.

**Quadro 14:** Oportunidades e Ameaças

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Tornar a avaliação mais analítica	Instabilidade política
Direcionamento através de questões descritivas	Entrada ou saída de atores
Melhorar a análise do contexto discente e docente	Pessoalidade
Melhorar a articulação entre as Pró-Reitorias	
Tornar a avaliação mais qualitativa	
Adotar racionalização meritocrática das demandas	
Racionalizar a quantidade de documentação por departamento	
Racionalizar as condições de trabalho	
Melhorar a racionalização dos recursos	
Aproximar a PROGRAD das coordenações de curso	
Atrelar a avaliação institucional a um sistema de recompensas direcionado aos 3 segmentos	

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Acerca do aspecto financeiro, sugeriu-se a inclusão de algum estímulo financeiro ou acadêmico para o aumento da representatividade da avaliação. Quanto à visão dos clientes, focou-se na melhoria da divulgação dos instrumentos de pesquisa e na publicidade das atividades de avaliação e das ações decorrentes de fatores observados nas avaliações.

**Quadro 15:** Perspectivas do BSC

<b>Perspectivas Financeira</b>	<b>Perspectivas dos Clientes</b>
Impacto das avaliações no aspecto financeiro	Melhorar o acesso aos formulários
	Melhorar a divulgação dos instrumentos de coleta de dados
	Publicizar ações decorrentes da avaliação institucional
	Aplicação para celulares (Android) e interface mais amigável
<b>Perspectiva de Processos Internos</b>	<b>Perspectivas de Aprendizado e Crescimento</b>
Considerável melhoria após a informatização do processo de avaliação institucional	Conflito e integração entre interesses individuais e institucionais
	Aprimorar a gerenciabilidade dos dados
	Promover integração entre os diversos sistemas

**Fonte:** Elaborada pelo autor



Sintetizando as informações obtidas, utilizando-se das visões metafóricas proposta por Morgan (2011), percebe-se distinções entre unidades, departamentos e cursos. Este entendimento pode facilitar os diversos gestores no gerenciamento de suas frações para a obtenção de um desempenho cada vez mais satisfatório. No entendimento da organização como um organismo vivo, que está em constante mudança, através da renovação de células, representada pela entrada e saída de pessoas, interagindo com o ambiente externo através das regulações legais, entrega de produto à sociedade e gerenciando seus conflitos internos, de integração, políticos e de processos internos, a organização avança, se modifica e reage. Visualizou-se na execução da pesquisa as características sustentadas por Morgan (2011, p.54) quando da comparação a organismos vivos representados por “conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados, aprender a arte da sobrevivência corporativa e desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças”. Obviamente, as categorias propostas por Morgan são bem amplas e uma organização de grande porte como a UFF pode ter características de mais de uma categoria. Nestes sentido, visualiza-se também a organização como um sistema político. A Reitoria é como uma empresa controladora (holding) com suas quarenta e duas unidades acadêmicas e mais de cem departamentos de ensino que seguem diretrizes comuns mas onde também pode se “identificar de diferentes tipos de governo” no que tange ao estilo de cada gestor (Diretor ou chefe) dado o relativo grau de autonomia relacionado aos processos de trabalho. Identifica-se também um forte politização “...devido a interesses divergentes de diversos grupos” conforme descreve Morgan (2011) e o relato do respondente 2 na página 46.

## 5. ESTUDO DE CASO

### 5.1 HISTÓRICO DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)

A Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) é unidade da UFF localizada no Campus do Valonguinho, em Niterói-RJ. Para a compreensão da sua origem, faz-se necessário o entendimento da concepção e consolidação da UFF. Criada pela Lei nº 3.848, de 18 de dezembro de 1960, com o nome de Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ). A ela incorporaram-se as cinco faculdades federais já existentes em Niterói (como a Faculdade de Direito de Niterói, Faculdade Fluminense de Medicina, Faculdade de Farmácia e Odontologia, Escola de Odontologia e Escola Fluminense de Medicina Veterinária) e agregaram-se estabelecimentos de ensino estaduais (como a Escola de Enfermagem do Estado do Rio de Janeiro, Escola Fluminense de Engenharia e Escola de Serviço Social do Estado do Rio de Janeiro) além de entidade particulares (Faculdade Fluminense de Filosofia e Faculdade de Ciências Econômicas de Niterói). A partir da Lei nº 4.831, de 5 de novembro de 1965, a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro passou a denominar-se Universidade Federal Fluminense.

A Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (EST) originou-se em 1990, após a publicação das resoluções do Conselho Universitário nº 72/90 e 91/90, oriundas de um processo de desmembramento da Faculdade de Economia e Administração (antiga Faculdade de Ciências Econômicas de Niterói). Contando hoje com quatro departamentos de ensino, quais sejam o Departamento de Administração, Departamento de Ciências Contábeis, Departamento de Empreendedorismo e Gestão e Departamento de Ciências Atuariais e Finanças, a FACC oferece os cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais e Processos Gerenciais.

### 5.2 ENTREVISTAS

Foram realizadas em 2018, entrevistas com coordenadores de curso, presidente da Comissão de Avaliação Local e Diretor de Unidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis baseado no roteiro de entrevista nº 1 (anexo). Preferiu-se aqui apresentar um resumo (Tabelas 23, 24 e 25) em função do roteiro estruturado que foi utilizado para as entrevistas.

Para o diretor da FACC, o processo de avaliação institucional é de grande importância para a gestão da unidade, ganhando extrema relevância a partir da constituição da CAL, mas carecendo ainda de elementos para que a atuação atinja o ponto ideal. Pensa que todo o sistema deve estar fundamentado em três fundamentos essenciais, as premissas da avaliação institucional, no sentido de explicitação e clareza de objetivos, o próprio processo de avaliação na sua execução e peculiaridades e um sistema de recompensa que deve estar atrelado ao processo para que haja aumento de sua efetividade. Nesse sentido, o gestor entende que a relação (ou retroalimentação) entre a avaliação e o planejamento ainda é incipiente.

**Quadro 16:** Diretor de unidade da FACC

<b>Tópicos de Discussão</b>	<b>Respondentes</b>
Dados do entrevistado: tempo de exercício na função, ano de entrada na UFF	2 anos na direção / Na UFF desde 2003
- Conhecimento sobre o SINAES - Entendimento sobre o SINAES - Entendimento sobre a importância do processo de avaliação	Conheceu através do processo de avaliação de cursos na FACC. Entende como importante ferramenta de gestão, contudo, os processos efetivos de comunicação precisam ser melhorados.
- Conhecimento sobre a CAL - Conhecimento da Portaria - Entendimento sobre a CAL - Avaliação sobre a CPA	Entende a relevância do trabalho da CAL e de suas atribuições e sugere que o processo esteja atrelado a um sistema de recompensa ou punição para que haja maior estímulo. Sugere melhoria em todos processos de comunicação relativos à AI-UFF.
Contribuições do CAL	A partir de sua constituição, o tema ganhou importância havendo uma melhora considerável, mas a atuação ainda carece de elementos para o alcance da efetividade
- Reuniões para discutir resultados da CAL - Participantes das reuniões, pessoas, quantidades, origem dos participantes - Participação dos docentes - Participação dos discentes - Participação dos técnicos-administrativos - Balanço destas reuniões	A participação dos atores tem melhorado, mas ainda não é o ideal. Todo o sistema deve estar pautado em três fundamentos essenciais, quais sejam as premissas, a avaliação e um sistema de consequências envolvendo reconhecimento e competência.
- Resultados e contribuições efetivas da CAL	Identificação, priorização e encaminhamento às instâncias competentes

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Analisando as entrevistas com dois docentes em cargo de gestão na FACC, percebe-se que estes reconhecem a importância do processo de avaliação institucional e da atuação da CAL da unidade. Salientam que o sistema deveria estar ligado a algum item de recompensa para que haja maior estímulo ao processo, o que converge com a percepção do diretor da unidade. Consideram que a avaliação institucional traz respaldo e fundamentação ao gestor na execução de sua atividade, mas não deixam claro como a AI-UFF influencia no planejamento da unidade, nos cursos, nem no PDI com um todo.

**Quadro 17:** Gestores da FACC

<b>Tópicos de Discussão</b>	<b>Respondentes</b>
Dados do entrevistado: tempo de exercício na função, ano de entrada na UFF	1 – 2 anos no cargo / entrou em 2009 2 – 1 ano e 10 meses no cargo / 2010
- Conhecimento sobre o SINAES - Entendimento sobre o SINAES - Entendimento sobre a importância do processo de avaliação	1 – Tomou conhecimento por iniciativa própria e através da atuação da CAL. Carece de estímulo institucional para que o ocupante do cargo de gestão conheça determinadas normas e legislações. Considera essencial o processo de avaliação na instituição, contudo, relata baixa adesão dos segmentos. Melhorar a divulgação de como a AI-UFF impacta na vida acadêmica, nos cursos e na instituição. 2 – Tem conhecimento da legislação e reconhece a importância do processo de avaliação para o curso e ao gerenciamento do mesmo.
- Conhecimento sobre a CAL - Conhecimento da Portaria - Entendimento sobre a CAL - Avaliação sobre a CPA	1 – Tem conhecimento acerca da CAL e reconhece a importância da atuação da direção da unidade na constituição e atuação da CAL. Acerca da CPA, afirma que está fazendo um trabalho persistente mas visualiza ainda baixa adesão dos professores e também das Pró-Reitorias de incentivo à avaliação. A amostra de respondentes ainda é baixa e acontece de alguns respondentes manifestarem opiniões enviesadas por conta de insatisfações pessoais. 2 – Ao assumir a coordenação, recebeu informações da CAL, que tem atuado de maneira satisfatória na unidade. Tem conhecimento e entendimento sobre a CAL e sobre a CPA.
Contribuições do CAL	1 – A interface entre a CAL e os gestores é positiva. 2 – A CAL tem procurado passar as demandas da avaliação institucional aos docentes

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões para discutir resultados da CAL</li> <li>- Participantes das reuniões, pessoas, quantidades, origem dos participantes</li> <li>- Participação dos docentes</li> <li>- Participação dos discentes</li> <li>- Participação dos técnicos-administrativos</li> <li>- Balanço destas reuniões</li> </ul>	<p>1 – Sugere alguma forma de atrelar a avaliação institucional a alguma recompensa ou incentivo, talvez atrelando ao ganho de horas de atividade complementar.</p> <p>2 – Desenvolvimento de cursos e melhoria na interface do curso com a sociedade civil, atendendo anseios da sociedade civil. Tem colocado em pauta de reunião de colegiado os resultados da avaliação institucional. A representatividade dos dados ainda é baixa e tende a receber a ser respondida pelos extremos. Ou o respondente está muito satisfeito ou muito chateado. Frisou que mesmo assim, as demandas têm sido levadas ao colegiado do curso. Tem estimulado aos alunos, docentes e técnico-administrativos que realizem a avaliação. Questões políticas envolvidas em todo o processo. O contraponto da utilização indevida da avaliação institucional para punição. Tem levado demandas da Avaliação Institucional para as reuniões de colegiado do curso</p>
<p>Resultados e contribuições efetivas da CAL</p>	<p>1 – Conscientização de todo processo de Avaliação e da relevância do mesmo.</p> <p>2 – Para o curso, foi estabelecida uma nova grade a partir de considerações dos diversos segmentos. As demandas das Avaliações têm sido observadas, registradas em ata de colegiado de curso e serão levadas aos gestores responsáveis para realização dos encaminhamentos pertinentes. A avaliação institucional traz respaldo ao gestor.</p>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Por fim, entrevistou-se o presidente da CAL da FACC. Como esperado, este entrevistado tem mais conhecimento sobre o sistema de avaliação e como ele opera e impacta na FACC e na UFF. Novamente, evidencia-se a tênue comunicação entre as esferas unidade e

instituição e a entre os tempos de planejamento, execução e avaliação. Citando o PDCA tanto no nível dos cursos, quanto das unidades e da instituição como um todo o processo de retroalimentação existe mas é frágil necessitando ser melhorado. Um ponto importante trazido por este entrevistado é a necessária ênfase na graduação que é o “serviço” carro-chefe da universidade.

Destaca-se das entrevistas a percepção de todos os respondentes da importância do processo de AI-UFF, contudo, muitas dificuldades de consolidação do processo são observadas, destacando-se a questão de associação da avaliação institucional a algum sistema de recompensa, para que esta tenha melhora na representatividade dos seus dados e que efetivamente alcance o objetivo para o qual foi proposta.

**Quadro 18:** Presidente da Comissão de Avaliação Local da FACC

<b>Tópicos de Discussão</b>	<b>Respondentes</b>
Dados do entrevistado: tempo de exercício na função, ano de entrada na UFF	2 anos na função / Entrou na UFF em 1998
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecimento sobre o SINAES</li><li>- Entendimento sobre o SINAES</li><li>- Entendimento sobre a importância do processo de avaliação</li></ul>	Tomou conhecimento aprofundado acerca do SINAES quando da assunção da presidência da CAL. Antes disso, participou de comissões no âmbito da reitoria que avaliou o PDI. A partir do trabalho na CAL percebeu integração da parte administrativa com a parte acadêmica. Percebe que há necessidade de maior atenção à graduação e o entendimento da graduação como atividade fim da instituição.
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecimento sobre a CAL</li><li>- Conhecimento da Portaria</li><li>- Entendimento sobre a CAL</li><li>- Avaliação sobre a CPA</li></ul>	É a presidente da CAL da FACC, tem conhecimento da legislação e disponibilizou material informativo para todos os integrantes da CAL e gestores da unidade. A CPA tem atuado de forma excelente na condução do processo da AI-UFF e estímulo ao processo de avaliação.
Contribuições do CAL	Os membros da CAL têm atuado junto às coordenações e departamentos onde estão lotados para estimular a avaliação.
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reuniões para discutir resultados da CAL</li><li>- Participantes das reuniões, pessoas, quantidades, origem dos participantes</li> <li>- Participação dos docentes</li><li>- Participação dos discentes</li><li>- Participação dos técnicos-administrativos</li><li>- Balanço destas reuniões</li></ul>	Houve melhoria na interface entre a CAL e os gestores da unidade em relação a AI-UFF, contudo é um aspecto que pode ser aprimorado para atingir melhores resultados.  Questões políticas envolvidas Sugere a atuação de cada membro da comissão no âmbito de seus cursos e departamentos. Percebe melhoria na integração da unidade. Houve melhora na participação dos segmentos, mas ainda há pouca participação. Para que haja maior efetividade no trabalho, necessita do envolvimento dos chefes de departamento.



	<p>Acredita que a unidade se fecha mais para a avaliação do curso pelo MEC e o atendimento das considerações de avaliação institucional. Vê a necessidade de realização de mais reuniões.</p> <p>Particularidades da FACC de mudanças relacionadas à infraestrutura e também de separação do departamento afetam o resultado.</p>
Resultados e contribuições efetivas da CAL	<p>Aumento da valorização dos cursos de graduação. A construção de um produto gerenciável para os gestores</p>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

## 6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar como está ocorrendo a avaliação institucional nas unidades acadêmicas da UFF. A partir de uma metodologia construída com revisão documental, pesquisa de opinião (surveys) e entrevistas em diversos níveis da organização e com atores distintos da comunidade acadêmica foi possível identificar os benefícios da sua implantação e os desafios e dificuldades que ainda se apresentam. Este estudo buscou compreender as características da AI-UFF, o trabalho desenvolvido pela CPA e pelas diversas CAL nas unidades acadêmicas buscando a utilização da ferramenta para o atingimento de melhorias no âmbito acadêmico, relacional e de infraestrutura da organização. Para complementar o esforço acadêmico fez-se um breve estudo de caso focalizando a efetividade do processo de avaliação em uma unidade específica.

Acerca dos benefícios da efetiva implantação da avaliação institucional interna, nota-se diferenciação tanto na execução quanto na percepção do processo entre unidades acadêmicas da UFF e, ainda, dentro das unidades, entre os diversos cursos e departamentos. Conclui-se que o aspecto de divulgação do processo e da efetiva usabilidade do mesmo é essencial. Para o aumento da representatividade do mesmo, diversos entrevistados pontuaram a necessidade da implantação de um sistema de recompensa individual e/ou institucional contribuiria para este fim, de forma a tornar a AI-UFF uma ferramenta gerenciável importante e eficaz para as distintas.

Assim, a partir deste trabalho, percebe-se a importância do processo de avaliação para os gestores em diversos níveis e para a comunidade acadêmica da universidade. Contudo, sua utilização como efetiva ferramenta de gestão necessita de aprimoramento em diversas áreas. As mudanças e modificações direcionadas à melhoria ocorrem ininterruptamente e são afetadas internamente e externamente por diversos fenômenos organizacionais. Houve melhoria em todos os aspectos, contudo ainda resta um caminho para que a ferramenta atinja um nível ideal.

Quanto ao pressuposto assumido na introdução deste trabalho, relacionado à efetividade da avaliação para o planejamento (dos cursos, das unidades e da UFF) considera-se que ainda é insuficiente e portanto, a hipótese pode ser rejeitada.

Quanto às limitações deste trabalho, o volume de informações obtidos tanto nos questionários enviados para as CLA quanto para os diretórios acadêmicos foi baixo, o que não permitiu o uso de técnicas estatísticas mais avançadas, mas apenas de estatística descritiva.

Como sugestão de estudos futuros, alguns caminhos são vislumbrados. Poder-se-ia fazer estudos de caso com outras unidades acadêmicas da UFF, caso fosse constatado que existem distintos estágios de evolução da avaliação institucional interna nas unidades acadêmicas da UFF. Um segundo caminho seria refazer este estudo periodicamente (a cada cinco anos, por exemplo) para verificar a evolução da AI-UFF. Uma terceira utilização seria aproveitar a metodologia aqui aplicada e os instrumentos desenvolvidos para se estudar a avaliação institucional de outras universidades e organizações de educação similares.

## REFERENCIAS

- ALBERTO, J. L. M.; BALZAN, N. C. **Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade.** Avaliação, Sorocaba, v. 13, p. 745-776, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S1414-40772008000300007&pid=S1414-40772008000300007&pdf\\_path=aval/v13n3/07.pdf&lang=pt](http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S1414-40772008000300007&pid=S1414-40772008000300007&pdf_path=aval/v13n3/07.pdf&lang=pt) Acesso em: 28 de abril de 2017.
- ALMEIDA Jr., V. **O processo de implementação das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs): ações desenvolvidas e perfil dos coordenadores.** In: RISTOFF, D.; ALMEIDA JR., V. (Orgs). Avaliação participativa, perspectivas e desafios. Brasília: INEP, 2005. p. 39-56. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772009000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000100002) Acesso em: 03 de março de 2017.
- ARANA, A. R. A. **Os desafios da avaliação institucional: o papel da CPA.** Curitiba: Editora CRV, 2014.
- BOCLIN, R. **Avaliação Institucional: Quem Acredita.** Rio de Janeiro: Editora Espaço do saber, 2005.
- BRASIL. **Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 14 de abril de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)> Acesso em: 09 de fevereiro de 2017.
- \_\_\_\_\_. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm#art9viii](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm#art9viii)> Acesso em: 09 de fevereiro de 2017.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Portaria n.º 302, de 7 de abril de 1998.** Normatiza o procedimento de avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/p0302.pdf> Acesso em: 03 de março de 2017
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte -MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHONAN, R. S., KEHRIG, R. T. **Potencialidade do uso combinado do Balanced scorecard e da aprendizagem organizacional na gestão estratégica de saúde em município de pequeno porte**. RACE: Revista de Administração, contabilidade e economia, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37663/potencialidade-do-uso-combinado-do-balanced-scorecard-e-da-aprendizagem-organizacional-na-gestao-estrategica-de-saude-em-municipio-de-pequeno-porte> Acesso em: 19 de setembro de 2018.

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CERVellini, S.; FIGUEIREDO, R. **O que é opinião pública**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

CURY, A. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 8. Edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução Ez2Translate. 11ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Título original: Understanding the theory & design of organizations.

DIAS SOBRINHO, J. BALZAN, N. C. (orgs.) **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

GATTI, B. A. Sistemas de Avaliação Institucional: sistematização, interpretação e avaliação de informações. In: ARANA, Alba Regina Azevedo. **Os desafios da avaliação institucional: o papel da CPA**. Curitiba: 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, v. 30, n. 1, p. 46-52, fev. 1997.. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7) Acesso em: 30 de setembro de 2017.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **INEP realiza Seminário de Avaliação Institucional**. Notícia. Brasília: INEP, 2004. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-realiza-seminario-de-avaliacao-institucional/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-realiza-seminario-de-avaliacao-institucional/21206)> Acesso em: 09 de fevereiro de 2017.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Bases Para uma Nova Proposta De Avaliação da Educação Superior**. Brasília: INEP, 2004. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+%28Sinaes%29+bases+para+uma+nova+proposta+de+avalia%C3%A7%C3%A3o+da+educa%C3%A7%C3%A3o+superior/04b7d252-20dc-44b3-a20c-d79b44ef54c7?version=1.0> Acesso em 30 de setembro de 2017.

JUGENO, D. BARBALHO, S. C. M. SILVA, S. L. da. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. A Estratégia em ação – Balanced Scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KEY JR., V. O. **Public opinion and american democracy**. New York: Alfred A. Knopf, 1961.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire; Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

LEITE, D. **Reformas universitárias: avaliação institucional participativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing - Edição compacta**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização: edição executiva**. Tradução Geni G. Goldschmidt. 2 ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011. Título original: Images of organization.

SINAES. **Portal INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/sinaes>> Acesso em: 09 de fevereiro de 2017.

SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília: INEP, 2003. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/261> Acesso em: 03 de março de 2017.

SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed. Brasília: INEP, 2004. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+->

[+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Da+Concep%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Regulamenta%C3%A7%C3%A3o+5a+ed+amp/d98724bf-b529-4a88-a5f9-e62b9d6f9ebc?version=1.4](http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+-Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Da+Concep%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Regulamenta%C3%A7%C3%A3o+5a+ed+amp/d98724bf-b529-4a88-a5f9-e62b9d6f9ebc?version=1.4) Acesso em: 03 de março de 2017.

SCHARDOSIM, J. S. LOACES, A. D. TREMEAL, V. S. **Impacto da Avaliação Institucional no Processo de Gestão Educacional da Faculdade Centro Mato-Grossense**. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/seminarios\\_regionais/trabalhos\\_regiao/2013/centro\\_oeste/eixo\\_3/impacto\\_avaliacao\\_inst process gestao educa\\_faculdade\\_centro\\_mt.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/centro_oeste/eixo_3/impacto_avaliacao_inst process gestao educa_faculdade_centro_mt.pdf) Acesso em: 03 de março de 2017.

# ANEXOS I - QUESTIONÁRIO PRESIDENTES DAS COMISSÕES LOCAIS DE AVALIAÇÃO

## UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

### MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

Prezados, este questionário é componente da pesquisa intitulada “A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF” e tem como objetivo o levantamento de informações acerca do processo de Avaliação Institucional da Universidade.

Na UFF, a coleta dos dados da Avaliação Institucional é realizada junto aos segmentos docente e discente, com periodicidade semestral, e junto aos técnico-administrativos, com periodicidade anual, além de egressos. Este levantamento é efetuado através do preenchimento de um formulário eletrônico, disponibilizado após login no IdUFF, na periodicidade supracitada. O formulário da Avaliação Institucional conta com perguntas acadêmicas, sobre infraestrutura e autoavaliação.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa que pretende conhecer sua opinião sobre o referido processo de Avaliação Institucional na UFF. Seu resultado buscará subsidiar análises e elencar possibilidades de melhoria no processo. Ressalto ainda, que não é necessária sua identificação neste questionário e os dados obtidos servirão para fins acadêmicos.

A tabela a seguir te ajudará no enquadramento das questões de respostas escalares:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nada	Pouco	Razoável	Muito	Muitíssimo
Ruim	Pouco	Regular	Bom	Ótimo
Nunca	Poucas vezes	Às vezes	Frequentemente	Sempre

1- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a construção e divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFF?



1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a interface entre o processo de Avaliação Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3- Quais sugestões você daria para melhorar a interação entre a Avaliação Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFF?

4- Como você avalia as atividades de divulgação e convite para a participação no processo de Avaliação Institucional da UFF?

5- Como você avalia os instrumentos de coleta de dados da Avaliação Institucional na UFF, que são disponibilizados periodicamente no IDUFF?

6- Existem itens que você gostaria que fossem acrescentados aos instrumentos de coleta de dados da Avaliação Institucional da UFF? Se sim, quais itens?

( ) sim ( ) não

7- Caso tenha respondido “sim” na questão anterior, quais itens gostaria que fossem acrescentados?

8- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a atuação das Comissões Locais de Avaliação da UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9- Quais sugestões você daria para melhorar o processo de trabalho das Comissões Locais de Avaliação da UFF?

10- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a interface entre a Comissão de Avaliação Local e os gestores (diretor de unidade, chefes de departamento, coordenadores de curso e demais gestores) da sua unidade?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11- Quais sugestões você daria para melhorar a interação entre a Comissão de Avaliação Local e os gestores (diretor de unidade, chefes de departamento, coordenadores de curso e demais gestores) da sua unidade?

12- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia as providencias tomadas pelos gestores (diretor de unidade, chefes de departamento, coordenadores de curso e demais gestores) acerca dos resultados do processo de Avaliação Institucional na UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13- Em uma escala de 1 a 5, como você avalia todo o processo de Avaliação Institucional da UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14- Quais sugestões você daria para melhorar o processo de Avaliação Institucional da UFF?

## ANEXO II – QUESTIONÁRIO PARA OS DIRETÓRIOS ACADÊMICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

### UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

Prezados, este questionário é componente da pesquisa intitulada “A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF” e tem como objetivo o levantamento de informações acerca do processo de Avaliação Institucional da Universidade.

Na UFF, a coleta dos dados da Avaliação Institucional é realizada junto aos segmentos docente e discente, com periodicidade semestral, e junto aos técnico-administrativos, com periodicidade anual, além de egressos. Este levantamento é efetuado através do preenchimento de um formulário eletrônico, disponibilizado após login no IdUFF, na periodicidade supracitada. O formulário da Avaliação Institucional conta com perguntas acadêmicas, sobre infraestrutura e autoavaliação.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa que pretende conhecer sua opinião sobre o referido processo de Avaliação Institucional na UFF. Seu resultado buscará subsidiar análises e elencar possibilidades de melhoria no processo. Ressalto ainda, que não é necessária sua identificação neste questionário e os dados obtidos servirão para fins acadêmicos.

A tabela a seguir te ajudará no enquadramento das questões de respostas escalares:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nada	Pouco	Razoável	Muito	Muitíssimo
Ruim	Pouco	Regular	Bom	Ótimo
Nunca	Poucas vezes	Às vezes	Frequentemente	Sempre

1. Você preenche os formulários de Avaliação Institucional, que são disponibilizados periodicamente, após login no IdUFF? Se não, por que?

( ) sim ( ) não

2. Caso tenha respondido “não” na questão anterior, quais são os motivos?

3. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o seu conhecimento acerca do processo de Avaliação Institucional da UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Você conhece o trabalho da Comissão de Avaliação Local de sua Unidade?

( ) sim ( ) não

5. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia as atividades de divulgação e convite para a participação no processo de Avaliação Institucional da UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia os instrumentos de coleta de dados da Avaliação Institucional na UFF, que são disponibilizados periodicamente no IDUFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Existem itens que você gostaria que fossem acrescentados aos instrumentos de coleta de dados da Avaliação Institucional da UFF?

( ) sim ( ) não

8. Caso tenha respondido "Sim" na questão anterior, quais itens gostaria que fossem acrescentados aos instrumentos de coleta de dados da Avaliação Institucional da UFF?

9. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a atuação da Comissão de Avaliação Local acerca do processo de Avaliação Institucional da sua unidade?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a publicização dos resultados do processo de Avaliação Institucional na UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia as providencias tomadas pelos gestores (diretores de unidade, chefes de departamento, coordenadores de curso e demais gestores) acerca dos resultados do processo de Avaliação Institucional na UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia todo o processo de Avaliação Institucional da UFF?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Quais sugestões você daria para melhorar o processo de Avaliação Institucional da UFF?

### ANEXO III - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) Sr(a), a presente entrevista tem o objetivo de entender como está o processo de adoção da Avaliação Institucional, através da atuação da CAL dentro da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Não se trata de um processo de avaliação de sua parte sobre a CAL, mas busca em análise com outros respondentes desenvolver um diagnóstico sobre as dificuldades e gerar recomendações para uma melhor implementação. Esta entrevista será analisada com outros respondentes e será garantida a confidencialidade dos respondentes na dissertação que está sendo desenvolvida.

Agradeço fortemente a sua contribuição para este trabalho. Obrigado, Davi.

<b>Tópicos de Discussão</b>	<b>Motivações</b>
Dados do entrevistado. Função, tempo de exercício na função, ano de entrada na UFF	Características dos entrevistados
Conhecimento sobre o SINAES Entendimento sobre o SINAES Entendimento sobre a importância do processo de avaliação	Lei nº 10.861, de 14/04/2004, que “institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências”
Conhecimento sobre a CAL Conhecimento da Portaria Entendimento sobre a CAL Avaliação sobre a CPA Leitura	A legislação supracitada orientou a constituição de uma Comissão Própria de Avaliação – CPA para a UFF, instituída pela Portaria 33.712, de 06 de abril de 2005.
Contribuições do CAL	...um processo avaliativo institucional cuidadosamente instituído e desenvolvido permite levantar questões, trazer à tona informações e significações não percebidas, levando ao encaminhamento de proposições e de ações que se mostrem relevantes para melhorar as condições institucionais no que respeita ao trabalho e

	às relações, bem como aos seus resultantes. (GATTI, 2014, p.13)
<p>Reuniões para discutir resultados da CAL</p> <p>Participantes das reuniões, pessoas, quantidades, origem dos participantes</p> <p>Participação dos docentes</p> <p>Participação dos discentes</p> <p>Participação dos técnicos-administrativos</p> <p>Balço destas reuniões</p>	<p>Gatti (2014, p.13) afirma ainda, em uma concepção moderna da avaliação institucional, que a mesma, em sua essência é “um processo coletivo de reflexão num dado contexto, tornando-se um impulso de mudança com contribuições concretas. ”</p> <p>Dias Sobrinho (2011, p.34) a avaliação institucional “revitaliza o exercício da democracia. Por ela, todos se sentem agentes de um movimento de atualização e tonificação das prioridades sociais da universidade, de seus processos científico – tecnológicos e pedagógicos que formam antes de mais nada o cidadão. ”</p> <p>Para Leite (2005, p.33) “a avaliação institucional refere-se a um projeto que permite o balanço dos rumos da instituição em busca da qualidade”</p>
<p>Resultados e contribuições efetivas da CAL</p>	<p>Gatti (2014, p.14) afirma que a avaliação institucional busca “aquilatar o valor das ações desenvolvidas em dado contexto e circunstancias, numa unidade, ou em um conjunto delas, sobre um ou mais aspectos selecionados como significativos para a qualidade institucional. ” Para Alberto e Balzan (2008, p.775) a avaliação institucional em uma organização tem a finalidade de “identificação de tudo o que afeta a qualidade de suas atividades-fim (ensino, pesquisa, e a extensão) e atividades-meio (gestão acadêmica e administrativa). ”</p>

## ANEXO IV - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título da pesquisa:** “A Avaliação Institucional Como Instrumento de Gestão das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal Fluminense – UFF”

**Pesquisador Responsável:** Davi Tavares de Lira

Telefone: 21 98010-0553

E-mail: ten\_davi@hotmail.com

Endereço: Rua Teresa Lopes, 220, casa 45, Arsenal, São Gonçalo-RJ, Brasil.

**Local de realização da pesquisa:** Universidade Federal Fluminense – UFF. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP.

Telefone Geral +55 (21) 2629-5000

Endereço: Rua Miguel de Frias, 9, Icaraí, Niterói – RJ, CEP 24220-900

### **A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE**

#### **1. Apresentação da pesquisa**

Prezado/a participante, por meio deste documento você está sendo convidado a participar desta pesquisa. Este estudo, caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva, é parte integrante da coleta de dados para a elaboração de uma dissertação de mestrado, intitulada “A Avaliação Institucional Como Instrumento de Gestão das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal Fluminense – UFF”, desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal Fluminense (UFF) e que aborda a usabilidade da avaliação institucional para a gestores das unidades acadêmicas da UFF.

Em linhas gerais, o estudo contará com pesquisa bibliográfica e documental no intuito de conhecer as características do processo de avaliação institucional na Universidade Federal Fluminense e a realização de entrevistas e aplicação de questionários aos integrantes da Comissão Própria de Avaliação - CPA, das Comissões Locais de Avaliação - CLA, aos diretores de unidade e a extratos de representações estudantis.

A justificativa para a realização desta pesquisa se deu pela relevância de avaliar, conhecer, mensurar e medir certas características de uma instituição, pois estas informações e



dados servirão de apoio, justificativa ou embasamento para o desencadeamento de decisões e ações futuras que visem a melhoria da organização.

## **2. Objetivos da pesquisa**

A pesquisa destina-se a analisar como está ocorrendo a avaliação institucional nas unidades acadêmicas da UFF, ressaltando os benefícios da sua implantação e os desafios e dificuldades que ainda se apresentam.

## **3. Participação na pesquisa**

A participação dos membros da Comissão própria de avaliação nesta pesquisa, caso aceitem o convite, será por meio de entrevistas semiestruturadas acerca do processo de avaliação institucional interno.

A participação dos diretores de unidade, chefes das comissões locais de avaliação e discentes nesta pesquisa, caso aceitem o convite, será por meio de resposta a um questionário com link enviado para os respectivos e-mails. Este questionário contém questões acerca das suas percepções sobre a avaliação institucional interna na Universidade Federal Fluminense.

**Ressalta-se que os respondentes e participantes não serão em nenhum momento identificados, sendo mantido o sigilo absoluto dos participantes.**

O questionário levará entre 10 e 15 minutos para ser respondido e a sua resposta ficará registrada na base de dados do projeto de pesquisa: “A Avaliação Institucional Como Instrumento de Gestão das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal Fluminense – UFF.”

Caso necessite de alguma informação adicional, ou esclarecimento sobre a resposta, podemos entrar em contato após o envio do questionário para a realização de uma entrevista semiestruturada aprofundando os temas explorados no questionário, caso aceite participar desta segunda etapa.

## **4. Confidencialidade**

Conforme apresentado acima, reforço que os dados coletados serão tabulados conjuntamente, o que garantirá a confidencialidade das respostas e preservará a identidade dos/as respondentes. Desta forma, garantimos que não serão divulgadas informações pessoais e/ou que possam indicar quem são os/as respondentes desta pesquisa.

## **5. Riscos e Benefícios**

### **5a) Riscos**

Por se tratar de uma investigação exploratória e descritiva com a coleta de dados realizada por meio de questionários eletrônicos e entrevistas semiestruturadas, os riscos advindos desta pesquisa giram em torno de possíveis constrangimentos e/ou incômodos aos/às participantes, uma vez que as perguntas contidas nos questionários ou na eventual entrevista realizada por meio virtual podem constranger de alguma maneira quem as estiver respondendo.

Neste sentido, os/as participantes da pesquisa, ao sentirem-se incomodados com qualquer uma das questões, podem optar por não as responder, o que não lhes acarretará quaisquer tipos de prejuízos.

### **5b) Benefícios**

Aos/às respondentes do questionário e da entrevista, os possíveis benefícios oriundos dos resultados deste estudo permeiam pelo levantamento e discussão de questões relacionadas ao tema da avaliação institucional na UFF.

Outro elemento que pode ser visto como um benefício é que o levantamento de informações adquiridas com a pesquisa que podem auxiliar na definição de estratégias e ações que visem aperfeiçoar o processo de avaliação.

## **6. Critérios de inclusão e exclusão**

### **6a) Inclusão**

Para fazer parte da amostra desta pesquisa serão incluídos os membros da Comissão Própria de Avaliação, os presidentes das Comissões Locais de Avaliação, os diretores de unidade, os presidentes de diretórios acadêmicos e extrato dos estudantes de duas unidades acadêmicas, sendo uma do interior (Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior - INFES) e outra da sede (Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - EST).

### **6b) Exclusão**

Não serão incluídos nesta pesquisa líderes e vice-líderes de grupos de pesquisa cadastrados no DGP (conforme critérios descritos anteriormente) cujos grupos não estejam certificados pela instituição de origem.

## **7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo**

Deixamos claro que, caso se sintam desconfortáveis ao participar desta pesquisa, que os/as respondentes têm o direito de: a) deixar o estudo a qualquer momento e b) de receber esclarecimentos sobre o estudo em qualquer etapa da pesquisa. Além disso, os/as respondentes podem se recusar a participar da pesquisa, ou retirar o seu consentimento a qualquer momento sem penalização.

Outrossim, salientamos que os resultados deste estudo, após tabulados, trabalhados e analisados, poderão ser consultados pelos/as participantes ao final da pesquisa.

Para tanto, você pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse:

quero receber os resultados da pesquisa

E-mail para envio: \_\_\_\_\_)

não quero receber os resultados da pesquisa

## **8. Ressarcimento e indenização**

Considerando que esta pesquisa, por se tratar de uma intervenção realizada por entrevistas e resposta a questionários, não acarretará custos aos respondentes, além de não envolver recursos financeiros e/ou financiamentos para o seu desenvolvimento, **ao concordar em participar deste estudo, os/as participantes compreendem que não receberão nenhum tipo de compensação financeira.** Os processos indenizatórios cabíveis podem ser tratados conforme critérios dispostos na Resolução CNS 466/2012 e na Resolução CNS 510/2016.

## **9. Esclarecimentos sobre o Comitê de Ética em Pesquisa**

Os Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) são compostos por pessoas que trabalham para que todos os projetos de pesquisa envolvendo seres humanos sejam aprovados de acordo com as normas éticas elaboradas pelo Ministério da Saúde. A avaliação dos CEPs leva em consideração os benefícios e riscos, procurando minimizá-los e busca garantir que os participantes tenham acesso a todos os direitos assegurados pelas agências regulatórias. Assim,

os CEPs procuram defender a dignidade e os interesses dos participantes, incentivando sua autonomia e participação voluntária. Procure saber se este projeto foi aprovado pelo CEP desta instituição. Em caso de dúvidas, ou querendo outras informações, entre em contato com o Comitê de Ética da Faculdade de Medicina da Universidade Federal Fluminense (CEP FM/UFF), por e-mail ou telefone, de segunda à sexta, das 08:00 às 17:00 horas:

E.mail: [etica@vm.UFF.br](mailto:etica@vm.UFF.br)

Tel/fax: (21) 26299189

## **B) CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome Completo: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_. Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Telefone: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_. Cidade: \_\_\_\_\_. Estado: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_. Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Nome completo: Davi Tavares de Lira.

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/2017

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Davi Tavares de Lira, via e-mail: [ten\\_davi@hotmail.com](mailto:ten_davi@hotmail.com) ou por meio do telefone: 21 98010-0553

Obs: Por se tratar de um estudo realizado on-line, os/as participantes da pesquisa devem imprimir ou copiar este documento para que tenham o registro da sua participação no estudo e acesso a todas as informações referentes ao projeto.